

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ

Analýza plánů a rozpočtů
Analysis of Plans and Budgets

Student:	Bc. Martina Válková
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Marcela Palochová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra účetnictví

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martina Válková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6202T049 Účetnictví a daně
Specializace: 00 Účetnictví a daně
Téma: **Analýza plánů a rozpočtů**
Analysis of Plans and Budgets

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení plánů a rozpočtů
 3. Rozbor plánů a rozpočtů ve vybrané společnosti
 4. Analýza plánů a rozpočtů
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER. *Manažerské účetnictví - nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 392 s. ISBN 978-80-7357-712-4.
HRADECKÝ, M., J. LANČA a L. ŠÍŠKA. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2012. 664 s. ISBN 978-80-7261-217-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Palochová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

Ing. Jana Hakalová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně, na základě materiálů, které jsou uvedeny v seznamu literatury. Přílohy, které mi byly dány k dispozici, jsem samostatně vložila.

V Ostravě dne 25. dubna 2014

A handwritten signature in blue ink, reading "Martina Fialová", written over a horizontal dotted line.

podpis

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKÉ VYMEZENÍ PLÁNŮ A ROZPOČTŮ	7
2.1	Charakteristika plánů a rozpočtů	7
2.2	Plánování	7
2.2.1	Operativní plánování	8
2.3	Rozpočetnictví	11
2.3.1	Úkoly rozpočtů	11
2.3.2	Obsah rozpočetnictví	12
2.3.3	Forma rozpočtů	13
2.3.4	Vztah rozpočtů k časovému období	14
2.3.5	Sestavení rozpočtů	14
2.3.6	Kontrola rozpočtů	16
2.4	Tvorba plánů a rozpočtů	17
2.4.1	Vztah dlouhodobých a krátkodobých plánů a rozpočtů	17
2.4.2	Fáze rozpočtovacího procesu	18
2.4.3	Nedostatky tradičních způsobů tvorby a hodnocení rozpočtů	19
2.4.4	Nové přístupy k rozpočetnictví	20
3	ROZBOR PLÁNŮ A ROZPOČTŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	22
3.1	Seznámení se společností od historie po současnost	22
3.2	Historie výrobní divize v Dolním Němčí až po její současnost	23
3.3	Samospráva divize	25
3.4	Účetnictví ve výrobní divizi	28
3.5	MIP (Monthly Information Package)	39
3.6	Tvorba plánu a rozpočtu ve výrobní divizi v Dolním Němčí	42
3.6.1	Předpoklad tržeb	42
3.6.2	Předpoklad nákladů	42
4	ANALÝZA PLÁNŮ A ROZPOČTŮ	46
4.1	Analýza plánu a rozpočtu pomocí výkazu MIP ve výrobní divizi	47
4.2	Grafická analýza vybraných ukazatelů v roce 2010 a 2013	53
4.3	Zhodnocení analýzy plánovaného rozpočtu ve výrobní divizi	59
5	ZÁVĚR	61

Seznam použité literatury	63
Seznam zkratek	64
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 ÚVOD

Správná tvorba podnikových plánů a z nich následné sestavení rozpočtů přispívá k tomu, aby se každá účetní jednotka stala úspěšnou, protože bez správného použití plánů a rozpočtů se většinou žádná úspěšná účetní jednotka neobejde. Diplomová práce se proto bude zabývat touto problematikou, bude se snažit tyto činnosti popsat, analyzovat a především bude klást důraz na tvorbu plánů a rozpočtů ve vybrané účetní jednotce.

Cílem diplomové práce je vymezit teoretické aspekty problematiky tvorby plánů a rozpočtů. Dalším cílem diplomové práce je porozumění, jak se dané plány a rozpočty tvoří u vybrané účetní jednotky a jak se kontroluje plnění plánů ve skutečnosti. Dalším cílem diplomové práce je provedení analýzy plánů a rozpočtů ve vybrané účetní jednotce, znázornění vývoje zvolených ukazatelů a pomocí metody komparace vývoj zvolených ukazatelů ve vybraných letech porovnat. Analýza bude prováděna na účetní jednotce, která se zabývá výrobou obuvi jak pánské, dámské, tak dětské a veškerá výroba probíhá pouze na zakázku.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních kapitol. První kapitola se zabývá základní charakteristikou plánů a rozpočtů. Zvláštní pozornost je věnována obsahu a formě rozpočtů, sestavení a kontrole rozpočtů a samotné tvorbě plánů a rozpočtů. Vše je v kapitole dopodrobna definováno a charakterizováno. Druhá kapitola diplomové práce se věnuje seznámení s konkrétní účetní jednotkou od její historie po současnost, samosprávě dané účetní jednotky a jejímu účetnictví. Stěžejní část se v druhé kapitole zaměřuje na tvorbu plánů a rozpočtů ve vybrané účetní jednotce a porozumění výkazu MIP – Monthly Information Package, pomocí kterého bude prováděna daná analýza. Praktická část diplomové práce je zaměřena na analýzu plánů a rozpočtů v účetní jednotce, která je analyzována v poslední části diplomové práce, tedy v třetí kapitole. Analýza plánů a rozpočtů je prováděna pomocí výkazu MIP a je zaměřena na porovnání plánovaného odhadu se skutečností ve vybraných letech a dále je v kapitole graficky znázorněn vývoj vybraných ukazatelů v jednotlivých měsících. V neposlední řadě je třetí kapitola diplomové práce zakončena zhodnocením analýzy.

V diplomové práci jsou použity metody postupu, a to především v první a druhé kapitole. Pomocí metody postupu jsou v jednotlivých kapitolách obsaženy informace od nejjednodušších až po jejich složitější určení. Dále je v diplomové práci použita metoda teoretické a kritické analýzy, a to především v poslední praktické části, kde je vymezena daná problematika a jsou zde specifikovány nedostatky, které ve srovnávacích letech nastaly.

Mezi zdroje, které byly využity v diplomové práci, patří především poznatky z odborných publikací, pomocí kterých je zpracována první část práce. Druhá část diplomové práce je zpracována na základě konzultací s odbornými pracovníky účetní jednotky.

Vlastní názory, připomínky, doporučení, zhodnocení a komentáře, které považuji za významné, jsou v diplomové práci psány kurzívou.

2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PLÁNŮ A ROZPOČTŮ

V následující kapitole je vystihnuta základní charakteristika plánů a rozpočtů. Pozornost je věnována formě, obsahu, sestavení a kontrole rozpočtů a samostatné tvorbě plánů a rozpočtů. Kapitola je sestavena na základě poznatků z odborných publikací.

1 Charakteristika plánů a rozpočtů

Pojmy rozpočet a plán bývají často ztotožňovány, jelikož se, jak v případě plánu, tak i v případě rozpočtu, jedná o kvantifikaci očekávaných skutečností. Plány i rozpočty jsou považovány za nástroje řízení hospodárnosti a efektivnosti činností podniku.

Plánem se rozumí výsledek plánovacího procesu, jehož obsahem je zhodnocení a vyjádření úkolů zejména v naturálních jednotkách a vymezení postupových kroků k dosažení určitého podnikového cíle. Plánování je nedílnou součástí podniku. **Rozpočtem** se naopak rozumí číselné, v peněžních jednotkách vyjádřené údaje o plánované realitě. Je možno říci, že plány představují zastřešující kategorii, zatímco určitý díl množiny plánů tvoří rozpočty jakožto plány vyjádřené v peněžních jednotkách. (Hradecký, 2008)

Hlavním cílem rozpočtů a plánů není stanovení úkolů, ale omezení neurčitostí a zefektivnění rozhodovacího procesu. Prostředkem na dosažení tohoto cíle je analýza možných budoucích komplikací, zhodnocení možností jejich řešení a podpora takových variant, které dlouhodobě optimalizují činnost firmy. Je zřejmé, že analýza těchto možností bude probíhat na různých úrovních podnikové hierarchie, ale bude vycházet ze základních dlouhodobě vymezených cílových dominant, které budou tvarovat podnik jako celek. Teprve rozhodnutí o těchto dominantách předpokládá stanovení konkrétních dílčích podnikových cílů a dále jejich přeměnu na dílčí úkoly nižší úrovně řízení. (Kolektiv autorů, 2010)

2 Plánování

Plánování se chápe jako obecný proces formulování cílů a cest jejich dosahování, a to bez významného rozlišení subjektu nebo úrovně řízení, na níž tento proces probíhá. Výstupem procesu vyjadřujícího věcně stanovené cíle je plán. Výchozími plány, ze kterých se odvíjí rozpočtování peněžních toků, jsou **plán prodeje** a na něj navazující **plán výroby**. Plán prodeje často vychází, z již uzavřených zakázek, ale v některých oblastech podnikání vychází i z předpokládaného zájmu zákazníků. Při transformaci plánu prodeje na plán výroby se především musí vzít v úvahu délka výrobního cyklu a čas potřebný k dodání hotových výrobků zákazníkovi. (Kolektiv autorů, 2010)

Plánování strategické je dlouhodobé a týká se podniku jako celku, zatímco taktické plánování je vnitropodnikovou a krátkodobou záležitostí. Vnitropodnikové plánování je složitou disciplínou a musí být zvládnuté podnikovými odborníky. Jednotlivé vnitropodnikové útvary a jejich odpovědní pracovníci se účastní na tvorbě podrobných podnikových plánů. Vnitropodnikové plánování lze rozdělit na **operativní plánování** výroby a na **plánování nákladů a rozpočtnictví**. (Vysušil, 2004)

2.2.1 Operativní plánování

Operativní plánování výroby vychází z celkového plánu podniku a navazuje na podnikový plán výroby, který obsahuje pouze celkové údaje o výrobě. Operativní plánování rozpracovává dopodrobna menší organizační jednotky, jako např. divize na závody, závody na střediska, střediska na provozy, provozy na dílny a dílny na jednotlivá pracoviště. Podniky mohou mít jiné chápání pro hospodářská střediska, ale vždy by měly střediska splňovat určité podmínky. Jednou z nejdůležitějších podmínek pro podniková střediska je, že lze za dané středisko sestavit samostatný plán a pracovníci střediska mají zájem o plnění plánu. (Vysušil, 2004)

Operativní plánování se soustřeďuje na rozplánování výrobních úkolů v čase a v jejich obsahu a uvádí soustavy operativního plánování, kterými jsou:

- **Zakázkové plánování** - je typické pro výrobní podniky zaměřující se na zakázkovou výrobu, kdy se každá zakázka musí připravit samostatně pro výrobu. Jediným nástrojem je zde lhůtový plán výroby a operativní plánování je zde nejméně přesné, proto je potřeba počítat s vysokou kvalifikací dělníků a mistrů;
- **Předstihové plánování** - jedná se o plánování určitého počtu stejných kusů výrobků označených jako ucelené série, kdy každá série musí být připravena předem. Příprava každé série je různě dlouhá a výroba rovněž různě časově náročná, a proto je potřeba stanovit předstih pro každou sérii zvlášť. Předstihem se rozumí doba předvýrobní přípravy všeho druhu;
- **Skladové plánování** - jestliže existuje možnost využít ve všech konečných výrobcích sjednocené a normalizované součásti, je možno tyto součásti vyrábět na daný sklad. Lze je vyrábět buď v pravidelných množstvích, pokud výroba a odbyt jsou pravidelné, nebo taky v nepravidelných množstvích, když jsou výroba a odbyt nepravidelné, (Vysušil, 2004);
- **Souborové plánování** - základem pro používání této metody je podobnost technologického postupu a délky průběžné doby;

- **Číselné plánování** - někdy taky nazýváno jako kompletové plánování. Konečné výrobky se označí pořadovými čísly a stejnými čísly se označí i jejich součásti. Součásti pak tvoří komplet k danému výrobku a předmětem plánování jsou pak očíslované komplety. Kompletování bývá však velmi náročné a vzniká tak vysoký objem nedokončené výroby. Výhodou tohoto druhu plánování je jednodušší výpočet vytížení výrobních kapacit založených na souborech a nevýhodou číselného (kompletového) plánování je právě zmíněný vysoký objem nedokončené výroby;
- **Plánování rozpracovanosti** - tato metoda operativního plánování se používá při pravidelně probíhající sériové výrobě. Do výroby jsou součástky zadávány v dávkách a plynule kompletovány montáží. Pak je možno stanovit základní veličinu normovanou zásobu rozpracované výroby, která se neustále kontroluje;
- **Dávkové plánování** - jestliže se vyrábí stále totéž v pravidelných sériích, je možné sestavit trvalý, běžný plán založený na podrobném naplánování všech parametrů výrobní dávky. Dávkové plánování navazuje na předešlou metodu rozpracovanosti s tím rozdílem, že tato metoda je doplněna o homogennost výroby;
- **Odváděcí plánování** - systém je určený pro hromadnou výrobu pouze jediného typu výrobku. Výrobní program je stabilní a ani sortiment se nemění. Operativní plán se sestavuje na základě rytmu odváděné výroby. (Vysušil, 2004)

Mezi hlavní typy operativních plánů patří plány jednorázové a plány trvalé.

a) **Plány jednorázové**

Jedná se o plánování jednorázových akcí, které se v budoucnu nebudou opakovat a používají se dva typy jednorázových plánů, a to program a projekt.

Program obsahuje velké množství různých činností, které se mohou týkat zavedení nového výrobku do výroby nebo třeba otevření nové provozovny. Při sestavování programu je třeba rozdělit celkový soubor činností na jednotlivé kroky, jak budou následovat za sebou, analyzovat vztahy mezi těmito kroky, aby mohly probíhat bez přerušování a poruch, určit zodpovědnost za tyto kroky oprávněným manažerům, stanovit termíny zahájení a ukončení každého kroku a vytýčit konečný termín celého programu. (Vysušil, 2004)

Projekt má oproti programu menší rozsah a není tak složitý. Může být jak součástí programu, tak i samostatným jednorázovým plánem.

b) Plány trvalé

Trvalé plány jsou určeny pro činnosti, které se pravidelně opakují a mohou se používat tak dlouho, dokud není potřeba je přepracovat. Lze rozlišit tři druhy permanentních plánů:

- **plány podnikové politiky** – jedná se o nejoblíbenější formu trvalých plánů, protože ukazují, jak se zachovat v určité situaci a obsahují pravidla pro výjimky,
- **standardní operační postupy** – představují nejrůznější druhy postupů (technologické, montážní, prodeje, oprav atd.) a součástí jsou manuály standardních operačních postupů,
- **pravidla a regulativy** – popisují, jak mají být určité činnosti prováděny a přímo nahrazují rozhodování v situacích nejnižší úrovně. (Vysušil, 2004)

V oblasti plánování je tzv. controller důležitým článkem jednak při vymezování metodiky sestavování plánů, ale zároveň i s ostatními odpovědnými pracovníky úzce spolupracuje při sestavování jednotlivých dílčích plánů. Controller v této oblasti musí být schopen projednávat plán s daným vedoucím nákladového střediska, aby tento pracovník věděl, co bude v daném období dělat a jaké náklady má pro tuto činnost čerpat. Sestavování plánů je ovšem velmi nesnadnou úlohou, protože musí probíhat v několika opakovaných krocích. Plán na následující období se odvíjí od dílčích plánů a současně i od ekonomického cíle podniku. Jak již bylo řečeno, pro sestavení celého plánu, je zapotřebí výčet obsahu jednotlivých dílčích plánů. Mezi dílčí plány v podniku se zahrnuje:

- **plán odbytu (prodeje)**, který obsahuje základní okruhy, a to stav zásob hotových výrobků, příjem na sklad hotových výrobků, prodej, DPH, krátkodobé pohledávky, jednicové náklady odbytu (obalový materiál);
- **plán výroby**, který obsahuje stav zásob nedokončené výroby, výrobu, odvádění a spotřebu ostatních materiálů;
- **plán zásobování**, který obsahuje základné okruhy, a to stav skladovaných materiálových zásob, přírůstek a úbytku zásob, cenové odchylky;
- **plán zařízení**, který zahrnuje oblast pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, zůstatkovou a prodejní cenu dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, nedokončené investice, odpisy, opravy a údržbu dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku;
- **personální plán**,
- **plán výrobků**,

- **zvláštní plány**, kdy se většinou jedná o kombinované plány s dopadem do rozvahy i nákladů. (Lazar, 2012)

3 Rozpočetnictví

Proces hodnotově vyjádřených cílů se označuje jako rozpočetnictví a výstupy tohoto procesu jako rozpočty. Rozpočet vyjadřuje strategicky, takticky nebo operativně orientovaný nástroj konkretizace cílů ve formě měřítek, jež se orientuje na hodnotovou stránku podnikatelského procesu. (Kolektiv autorů, 2010)

2.3.1 Úkoly rozpočtů

Rozpočetnictví je zaměřeno na budoucnost a ve své soustavě rozpočtů modeluje budoucí průběh procesu podniku. Zaměření na budoucnost znamená, že rozpočetnictví je nástrojem hodnotového řízení, jehož cílem je stanovit úkoly oprávněným adresátům v podniku a následně sloužit jako opora pro kontrolu plnění stanovených úkolů. (Hradecký, 2008)

V návaznosti na předestřené lze základní úkoly rozpočtů v řízení podniku charakterizovat následovně:

- **Zefektivnit řídicí proces**, zejména jeho fáze plánování a rozhodování. Tento úkol lze považovat za prvořadý, protože rozpočty poskytují vedoucím podniku variantní informace o dopadech plánovaných cest, jimiž chtějí vedoucí dosáhnout podnikových cílů. Rozpočtové informace vyjadřují očekávaný vývoj podnikových aktivit a očekávanou finanční pozici podniku;
- **Koordinovat podnikové činnosti**. V průběhu sestavení rozpočtů se často zjistí potenciální komplikace, jako jsou například nedostačující, či nevyužité kapacity výrobních zařízení, časový fond pracovníků, finanční zdroje apod. Rozpočty tak plní funkci určité přetvářky budoucího vývoje, při které dochází k postupnému sladění chování jednotlivých částí podniku do jediného, vnitřně soudržného obrazu budoucího chování podniku jako celku, (Hradecký, 2008);
- **Poskytnout podklad pro průběžnou kontrolu**. Soustava rozpočtů, kterou v závěrečné fázi schválí vlastníci podniku, se stane závazným úkolem pro všechny pracovníky podniku. Ti pod vedením svých vedoucích usilují o realizaci cílů, které byly kvantifikovány v rozpočtech. Pravidelným srovnáním výsledků dosahovaných ve skutečnosti s údaji v rozpočtu manažeri a pracovníci podniku zjišťují, jak se daří

plnit rozpočtem zadané úkoly. Zjištěné odchylky skutečnosti od rozpočtu napovídají vedoucím podniku, do jakých směrů mají zaměřit své korekční úsilí;

- **Motivovat k dosažení cílů podniku.** Jednoznačnost a kontrolovatelnost cílů vytyčených v rozpočtech vede k tomu, že splnění rozpočtu je často spjato s finanční stimulací odpovědných pracovníků. Konkrétní realizace spočívá v odstupňování výše pohyblivé složky mzdy vedoucího střediska, a to podle úspěšnosti střediska při plnění rozpočtu. Nevyhnutelným předpokladem motivačního působení je skutečnost, že pracovníci rozpočtem stanovené cíle uznávají. Napomáhá tomu jednak aktivní účast na sestavení rozpočtů, ale také respektování podmínky, že pracovníci odpovídají za splnění jen těch položek rozpočtů, které mohou svou činností ovlivnit. (Hradecký, 2008)

2.3.2 Obsah rozpočetnictví

Z rozpočtu vyplývá, že jeho obsahem jsou peněžně vyjádřené údaje o budoucnosti. V případě zaměření se na rozpočetnictví na podnik jako celek, nebo na jeho střediska lze rozpočty členit na celopodnikové a střediskové.

Celopodnikové rozpočty jsou rozpočty sestavované za podnik jako celek a tedy stanovují úkoly podniku jako celek. Mezi celopodnikové rozpočty patří tři hlavní podnikové rozpočty, kterými jsou rozpočetní rozvaha, rozpočetní výsledovka a rozpočet peněžních toků. **Střediskové rozpočty** jsou rozpočty, které se omezují na stanovení úkolů pro konkrétní středisko a na kontrolu plnění těchto úkolů. (Hradecký, 2008)

Jiné hledisko klasifikace může představovat charakter rozpočtovaných veličin, podle kterého se rozpočty rozlišují následovně:

- **Rozpočty nákladů a výnosů**, které představují objem penězi vyjádřené spotřeby ekonomických zdrojů v daném středisku či podniku za určité rozpočetní období, resp. penězi vyjádřený objem vytvořených výkonů za určité rozpočetní období. Rozpočtovým obdobím bývá nejčastěji kalendářní nebo hospodářský rok, zatímco rozpočtované údaje se zpravidla rozdělují do jednotlivých měsíců a výjimečně ještě do kratších období. Jako příklad rozpočtu nákladů a výnosů je možno uvést rozpočet režijních nákladů výrobního nebo správního střediska, roční rozpočet předpokládaných tržeb za výkony podniku apod.;
- **Rozpočty stavů (stavových veličin)** jsou rozpočty, které zobrazují domnělý stav jednotlivých položek majetku a závazků k určitému okamžiku. Stavové rozpočty

neudávají objem spotřeby či výkonů za určité rozpočetní období, ale udávají plánovaný stav majetku ať podniku, nebo střediska a závazků k určitému budoucímu časovému okamžiku. Jedná se především o termín ke konci rozpočetního období. Jako příklad stavových rozpočtů je možno uvést rozpočet konečného stavu zásob materiálu ke konci rozpočetního období, konečného stavu nedokončené produkce ke konci rozpočetního období, konečného stavu pohledávek a závazků apod.;

- **Rozpočty příjmů a výdajů (peněžních toků).** Jedná se o rozpočty, které mají společný charakter s rozpočty nákladů a výnosů v tom, že obsahují tak též údaje o plánovaném roku za rozpočetní období. Tyto rozpočty své údaje, na rozdíl od rozpočtů nákladů a výnosů, zobrazují na peněžní bázi a obsahují údaje o objemech přijatých a vydaných peněžních prostředků a jejich ekvivalentů. Jako příklad lze uvést rozpočet inkasa pohledávek, rozpočet výdajů na nákup materiálu apod. (Hradecký, 2008)

Posledním členěním, které charakterizuje obsah rozpočtů, je rozdělení z hlediska délky rozpočetního období na:

- **Strategické rozpočty**, které obsahují kroky, jimiž podnik hodlá dosáhnout svých strategických cílů. Jedná se především o rozpočty s menším počtem položek, v nichž se modeluje plánovaný obraz podniku a očekávané výsledky jeho činnosti. Strategické rozpočty se sestavují pro podnik jako celek, popřípadě za skupiny hlavních druhů výrobků, liší-li se dostatečně svým charakterem;
- **Operativní rozpočty** (krátkodobé) navazují na strategické rozpočty, v nichž našly svůj odraz strategické cíle a priority podniku. V těchto rozpočtech se obvykle dopodrobna realizují údaje prvního roku strategického rozpočtu. Realizace spočívá jednak v rozpočtování údajů pro jednotlivé měsíce a ve zpodobnění celopodnikových údajů na údaje pro jednotlivá střediska. (Hradecký, 2008)

2.3.3 Forma rozpočtů

Forma rozpočtů slouží k tomu, jakým způsobem jsou dané rozpočty uspořádány. V případě operativního rozpočtu se lze setkat se dvěma základními formami rozpočtů, které buď zohledňují, či nezohledňují závislost nákladů střediska na úrovni jeho aktivity. V prvním případě se jedná o rozpočty pevné, ve druhém případě pak o rozpočty pružné. (Hradecký, 2008)

Pevný rozpočet se používá u režijních nákladů, které nejsou závislé na objemu výkonů střediska. Představuje střediskem nepřekročitelnou absolutní částku, která stanovuje limit jeho režijních fixních nákladů. Nejčastěji se používá u správních středisek, a to v úseku podnikového ředitelství.

Pružný rozpočet někdy taky nazýván variantní či flexibilní rozpočet. Tento rozpočet se používá u režijních nákladů závislých na objemu výkonů střediska, který ve svých položkách odděluje náklady fixní od nákladů variabilních vůči objemu výkonů. Závisí na podniku, jakým způsobem přistoupí k volbě vhodné veličiny, ve které bude měřit objem výkonů střediska. Ve výrobních střediscích se měřítkem často používá počet dokončených výrobků. Jestliže se jednotlivé výrobky zřetelným způsobem liší, přepočte se počet pomocí společné charakteristiky, jako je např. hmotnost. U obslužných a pomocných středisek se objem měří obvykle počtem hodin (nebo v jiných fyzických jednotkách), po které střediska poskytla své služby jiným střediskům.

Za další formální znaky lze považovat **podrobnost rozpočtu**, jak je sestaven a jak jsou v něm vyjádřeny jednotlivé položky. Zvláštní formou rozpočtu je tzv. **klouzavý rozpočet**, který mívá charakter zpravidla pro strategické rozpočty. (Hradecký, 2008)

2.3.4 Vztah rozpočtů k časovému období

Rozpočty jsou nejčastěji z časového hlediska děleny na krátkodobé a dlouhodobé. **Krátkodobé rozpočty** jsou sestavovány každý rok, s rozdělením na jednotlivé měsíce. Je možné rozdělit krátkodobé rozpočty i na čtvrtletí, a to v případě potřeby srovnatelné kontroly. Rozdělení tedy může být jak měsíční, tak čtvrtletní, zatímco čtvrtletní rozpočty jsou upřesňovány v průběhu roku a měsíční slouží ke srovnání stejných měsíců.

Čtvrtletní rozpočty je také možno pružně v průběhu roku upřesňovat v návaznosti na nové informace. Tomuto způsobu sestavení rozpočtu se říká **klouzavé rozpočetnictví**. Jelikož jsou informace obstarávány i během období, kdy je rozpočet sestaven a díky klouzavému rozpočetnictví mají tyto rozpočty mnohem vyšší vypovídací schopnost, než rozpočty dlouhodobé. **Dlouhodobé rozpočty** bývají pracnější, náročnější na jejich tvorbu a i úprava bývá během období, více složitější, než u krátkodobých rozpočtů. (Fibířová, 2011)

2.3.5 Sestavení rozpočtů

Velmi důležité je zavedení vhodného postupu pro sestavení kvalitního rozpočtu. Sestavením podnikového rozpočtu jsou pověřeni pracovníci oddělení controllingu, kteří spolupracují s řídicími pracovníky středisek při přípravě rozpočtů a zpracovávají postupy i

metody sestavení rozpočtu. Mezi základní metody sestavení rozpočtu se řadí: (Hradecký, 2008)

Metoda sestavení rozpočtů režijních nákladů středisek

Tato metoda nabízí dva možné postupy sestavení rozpočtu režijních nákladů střediska. První postup vychází z údajů o nákladech v minulosti, kdežto druhý postup se v maximální míře snaží upustit od minulých údajů a pozornost směřovat do budoucna. Ve druhém způsobu se tak veškeré výpočty odvozují od očekávaných budoucích aktivit a cen na trzích ekonomických zdrojů, které budou nezbytné pro zajištění výkonů střediska.

K sestavení rozpočtu režijních nákladů se tak nabízí celá řada metod. K obecným patří **indexní metoda** opírající se o úpravu údajů o nákladech v minulosti a **metoda rozpočtování s nulovým základem**, která se soustřeďuje na budoucí spotřebu nákladů. (Hradecký, 2008)

Metoda sestavení hlavního podnikového rozpočtu

V této metodě se rozšíří pohled od střediskových rozpočtů režijních nákladů na celý podnik a přitom se bude usilovat o peněžní kvantifikaci všech procesů, které v podniku mají proběhnout za rozpočetní období, kterým většinou bývá kalendářní rok. Za tím to účelem se sestavuje tzv. hlavní podnikový rozpočet, někdy nazýván taky jako finanční plán, nebo v anglickém výrazu Master Budget.

Úkolem hlavního podnikového rozpočtu je pomoci vrcholovému vedení podniku předvídat budoucí stav podniku a hledat cesty ke zlepšení podnikových procesů. Jedná se tedy o časově, finančně, ale i koordinačně náročný proces. K hlavním součástem tohoto rozpočtu patří:

- **Rozpočetní výsledovka** představuje nejdůležitější nástroj hlavního podnikového rozpočtu, protože peněžně vyčísluje očekávaný čistý přínos podnikové činnosti tím, že proti sobě staví náklady a výnosy podniku. Rozpočetní výsledovka vzniká postupným spojováním všech údajů operativních rozpočtů. Jedná se především o předpokládanou spotřebu jednicových nákladů, spotřebu režijních nákladů a tržby odvozených od plánů objemů odbytových výkonů a jejich předpokládaných prodejních cen. Je velmi důležité, aby výsledovka byla minimálně měsíčně kontrolována, zda dochází k plnění rozpočtovaného výsledku hospodaření. (Hradecký, 2008);
- **Rozpočetní rozvaha** představuje důležitý nástroj pro vyvážení zdrojů, které podnik používá ke své činnosti. Poskytuje přehled o majetku, nezbytně nutného pro chod

podniku a přehled o zdrojích jeho financování. Sestavení rozpočetní rozvahy se musí prolínat se sestavením rozpočetní výsledovky a kromě toho musí souběžně probíhat se sestavením rozpočtu peněžních toků;

- **Rozpočet peněžních toků** je podrobným rozbořem vývoje jedné rozvahové položky, a to peněžních prostředků a jejich ekvivalentů a zachycuje toky očekávaných příjmů a výdajů peněz. Rozpočet peněžních toků podporuje svými informacemi rozhodování o financování chodu společnosti a je významným nástrojem každodenního řízení likvidity.

Sestavení hlavního podnikového rozpočtu může probíhat dvěma přístupy. První přístup směřuje shora – dolů, druhý přístup směřuje zdola – nahoru. Nejčastěji se uplatňuje tzv. protisměrné plánování a rozpočtování, při kterém se kombinují oba postupy. Představuje to určitý kompromis mezi výhodami a nevýhodami obou přístupů. (Hradecký, 2008)

2.3.6 Kontrola rozpočtů

Pokud má rozpočet fungovat jako účinný nástroj řízení, je velmi důležité kontrolovat, zda stanovené žádoucí hodnoty jednotlivých položek rozpočtu byly ve skutečnosti dodrženy. U krátkodobých rozpočtů se kontrola provádí minimálně jednou měsíčně. Stejně jako při sestavování rozpočtů se i kontrola rozpočtů dělí na kontrolu rozpočtu režijních nákladů středisek a hlavního podnikového rozpočtu.

Kontrola rozpočtu režijních nákladů středisek

Stejně jako při jakékoliv jiné kontrole se vychází ze srovnání žádoucího stavu se stavem skutečným. Žádoucí stav stanoví pro každé středisko rozpočet režijních nákladů, ve kterém jsou vyčísleny předpokládané dopady činnosti střediska. O skutečných režijních nákladech se získávají informace z tzv. **odpočtů** režijních nákladů středisek, které čerpají informace z nákladového účetnictví. Jelikož struktura odpočtu je identická se strukturou rozpočtu je možno srovnat jejich hodnoty a vyčíslit odchylky, o které se liší. (Hradecký, 2008)

Kontrola hlavního podnikového rozpočtu

Kontrola plnění hlavního podnikového rozpočtu, zejména jeho rozpočtové výsledovky, bývá často založena na principech tzv. metody standardních nákladů, ve které se sestavený a schválený rozpočet pro příští období stává závazným hodnotově vyjádřeným úkolem pro všechny složky podniku. Princip metody standardních nákladů lze vymezit následujícími postupovými kroky:

- určení standardních nákladů, kterými jsou předem stanovené náklady, které podnik spotřebuje při tvorbě výkonů za přesně vymezených podmínek,
- zjištění skutečných částek nákladů,
- výpočet celkových odchylek mezi standardními náklady a skutečností a podrobný rozbor odchylek (analýza odchylek).

Cílem analýzy odchylek bývá rozklad na podrobnější odchylky, které slouží ke kontrole a nalezení příčin, v jejichž důsledku nebyl splněn původně stanovený výsledek. (Hradecký, 2008)

4 Tvorba plánů a rozpočtů

Tvorba rozpočtů je zdoluhavý a náročný proces, který se v podniku pravidelně opakuje. Jestliže má být budoucí rozpočet dostatečně přesný, musí být sestaven v souladu s co nejpřesnějšími odhady a předpoklady vývoje faktorů. Při tvorbě je nutné odhadnout objem a strukturu výkonů, jejichž provádění se v plánovaném období předpokládá. U výrobních podniků se jedná o odhad poptávaného množství výrobků v příštím období. Na základě toho se sestavuje **plán odbytu**, který stanovuje objem realizovatelných výkonů.

Při sestavení plánu odbytu se vychází z tzv. **marketingového plánu** – analýzy poptávky s cílem určit jaké produkty, v jakém množství a za jakou cenu se budou poptávat. Sestavení plánu odbytu je však obtížné z důvodu těžko dostupných informací a vysokého rizika z důvodu odlišnosti. Na základě těchto plánů a dodavatelů se sestavuje **plán výroby**, který představuje základní zdroje dat pro tvorbu **plánu tržeb** a **plánu materiálu a práce**. Jestliže tyto plány obsahují informace o jednotlivých druzích nákladů a výnosů, v tom případě nebrání nic ve tvorbě rozpočtu výnosů a nákladů.

Jiný postup se uplatňuje při tvorbě rozpočtu režijních nákladů či nákladů režijních středisek, protože mají fixní charakter a nejsou na objemu výkonů závislé. Základem pro jejich plánování bývá struktura těchto nákladů v minulém období. Jsou upravovány pomocí předpokládaných změn určitých druhů nákladů nebo pomocí indexování. (Popesko, 2009)

2.4.1 Vztah dlouhodobých a krátkodobých plánů a rozpočtů

Prostřednictvím dlouhodobých plánů a rozpočtů jsou uskutečňovány nejdůležitější změny v podnikatelském procesu. Jedná se například o změny v nabídce finálních výkonů, změny struktury zákazníků, změny vlastního způsobu tvorby výkonu, personálního a technologického zajištění atd.

Při sestavení krátkodobých plánů a rozpočtů na roční období se vyžaduje podrobné rozpracování a upřesnění dlouhodobých plánů a rozpočtů. Krátkodobé rozpočty zajišťují uskutečnění dlouhodobých rozpočtů, posuzují, jak by se měly měnit podmínky v následujících letech a jaká opatření by měla být přijímána jako reakce na měnící se podmínky. (Fibírová, 2011)

2.4.2 Fáze rozpočtovacího procesu

Tvorba rozpočtů je považována za tzv. rituál probíhající zpravidla v posledních čtyřech měsících roku. Celý proces rozpočtování začíná začátkem září, kdy manažeři podniku definují rozpočtové priority a postupy, kterými se mají jednotlivé útvary při tvorbě rozpočtu řídit a které odráží současnou situaci a cíle podniku.

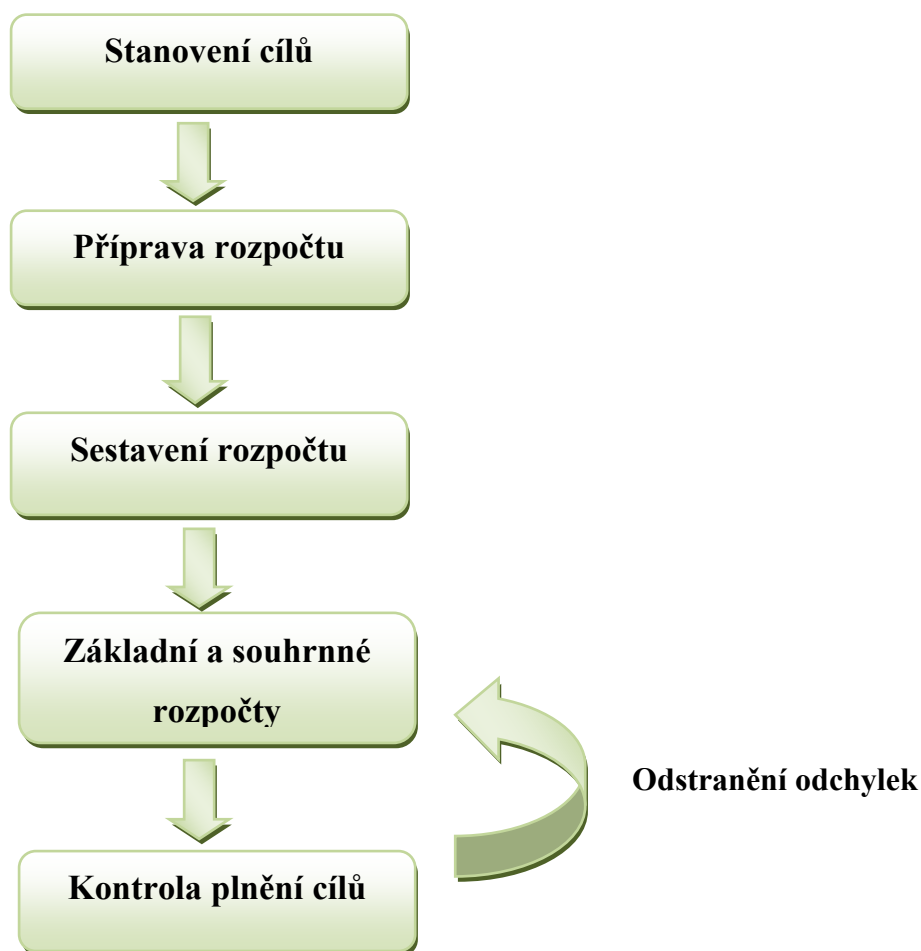
Poté jednotlivé útvary na základě daných priorit sestavují své návrhy pro tvorbu rozpočtů, které jsou konzultovány s manažery podniku. V říjnu či listopadu jsou dále sestaveny detailní základní rozpočty, které opět vedení podniku přezkoumá a v případě nutného zpřesnění vrátí. Posledním krokem rozpočtovacího procesu je schválení rozpočtu na následující rok. (Popesko, 2009)

Rozpočtovací proces se neskládá pouze ze samostatné tvorby rozpočtů, ale zahrnuje i čtyři základní fáze:

- **příprava rozpočtů** – úkony spojené se sběrem dat a informací nezbytných pro tvorbu rozpočtů,
- **sestavení rozpočtu** – skládá se z vytvoření jednotlivých základních rozpočtů a souhrnných podnikových rozpočtů,
- **kontrola plnění rozpočtu a identifikace odchylek** – spočívá ve srovnání skutečných a rozpočtovaných hodnot ekonomických veličin a identifikaci jejich odchylek, jak v průběhu, tak i po jeho skončení,
- **odstranění odchylek** – dochází k odstranění negativních dopadů odchylek, popřípadě se přijímají opatření, která mají sloužit k vyloučení jejich budoucího vzniku. (Popesko, 2009)

Celý rozpočtovací proces trvá od zahájení v průběhu roku, kdy se začínají přípravné práce s přípravou rozpočtů, až po závěrečné vyhodnocení na základě porovnání s účetní závěrkou, která může trvat i celé jedno účetní období. (Popesko, 2009)

Schéma 2.1 Průběh rozpočtovacího procesu



Zdroj: (Popesko, 2009) – vlastní zpracování

2.4.3 Nedostatky tradičních způsobů tvorby a hodnocení rozpočtů

Mezi nejzákladnější nedostatky tradičních rozpočtů je jejich strnulost, jelikož rozpočty nejsou schopné se přizpůsobovat neočekávaným změnám v předpokladech, z nichž vycházejí. Tradiční rozpočty dále podporují a konzervují zastaralé stereotypy myšlení a organizace, a to ve stylu příkaz – kontrola.

Rozpočty se váží na roční cyklus finančního výkaznictví, především na sestavování základních výkazů finančního účetnictví, kterými jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Rozpočty nejsou provázané, jelikož v podnicích existují často vedle sebe různé typy plánů a rozpočtů týkajících se různých aspektů hospodářské činnosti podniku. Plány a rozpočty bývají orientovány spíše na výsledek, než na příčiny a rozpočty potlačují příležitosti, jak využít synergické efekty mezi jednotlivými podnikovými útvary. (Popesko, 2009)

2.4.4 Nové přístupy k rozpočetnictví

V oblasti rozpočetnictví se vyvolala potřeba hledání efektivnějších a vhodnějších rozpočtovacích metod. Metody by měly vyloučit zjištěné nedostatky tradičních rozpočtů, ale také nabídnout více možností ve využití informačních výstupů. Některé organizace ve světě šly při modernizaci rozpočtování naprosto extrémní cestou, a to takovou, že přestaly rozpočty tradiční cestou tvořit úplně. Výsledkem tohoto kroku bylo, že organizace ušetřily obrovské množství práce a rozpočty již netvořily pevný plán toho, co musí organizační jednotky plnit. (Popesko, 2009)

Základní charakteristikou těchto organizací je, že překonávají zažitý systém směrem k pružnějšímu a efektivnějšímu systému plánování a hodnocení nákladů a výnosů. Tyto systémy se vyznačují základními charakteristikami, a to:

- **Použitím volných rozpočtů, místo pevných** – plánovací systém by se měl být schopen přizpůsobit nečekaným změnám a výkyvům v hospodaření společnosti. Rozpočetnictví by se mělo změnám, ke kterým v podnikatelském prostředí dochází neustále, plynule přizpůsobovat, tzn., měly by být flexibilní;
- **Hodnocení organizačních jednotek na základě ukazatelů výkonnosti** – organizační jednotky byly hodnoceny na základě přesného dodržení rozpočtovaných výnosů, nákladů a dalších veličin, které však nebyly s vedoucími těchto organizačních jednotek důsledně diskutovány. Jednotky jsou schopny fungovat efektivněji, když budou více decentralizovány a dostanou příležitost ovlivňovat faktory své výkonnosti. Organizační jednotky jsou hodnoceny na základě několika ukazatelů výkonnosti označovaných KPI (Key Performance Indicators) a tito ukazatelé jsou nejčastěji definováni jako ukazatelé rentability, (Popesko, 2009)
- **Aplikace progresivních systémů odměňování** – v oblasti odměňování pracovníků používaly systémy fixní bonusy. Tyto bonusy byly postavené na plnění základních finančních ukazatelů, které ohodnocení pracovníci neměli možnost přímo ovlivňovat. Moderní přístupy se snaží motivovat pracovníky na základě nestranných kritérií výkonnosti pomocí tzv. benchmarků. Jedná se o srovnání s předešlými lety těch ukazatelů, kteří mají konkrétní vazby na faktory, které jsou pracovníci svojí činností schopni ovlivnit;
- **Změna procesu plánování** – z tradičně plánovacího procesu založeného na ročních cyklech, které byly plně v kompetenci vrcholového managementu na progresivnější operativní a taktické plánování, které je ponecháno na jednotlivých organizačních

jednotkách. Odpovědností již není plnění předem stanoveného plánu a rozpočtu, ale dosahování strategických cílů a maximalizaci hodnot poskytovaných vlastníkům a zákazníkům společnosti.

V rámci moderních přístupů v oblasti rozpočetnictví by se mohla definovat celá řada dalších trendů a efektů, které se v současnosti prosazují. Cílem je decentralizace za účelem vytváření podmínek pro vytvoření vysoce výkonných organizačních jednotek. (Popesko, 2009)

3 ROZBOR PLÁNŮ A ROZPOČTŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Následující kapitola diplomové práce bude zaměřena na seznámení s konkrétní účetní jednotkou. V kapitole bude vystihnuta podstata účetnictví účetní jednotky, tvorba plánů a rozpočtů a dále bude kapitola soustředěna na výkaz MIP (Monthly Information Package), který bude sloužit k následné analýze plánů a rozpočtů.

3.1 Seznámení se společností od historie po současnost

Společnost byla založena v roce 1894 jako rodinný podnik ve městě Zlín, kdy u zrození stáli tři sourozenci Antonín, Anna a Tomáš Baťovi, pocházející ze ševcovské rodiny. Založili společnost s původním názvem A. & T. Baťa, která trvala pouze rok pod vedením všech tří sourozenců. V roce 1895 Antonín Baťa odešel na vojnu, Anna se provdala a společnost opustila a tak se vedení ujal pouze Tomáš Baťa. Společnost se pod vedením Tomáše Bati začala rychle rozvíjet a docházelo k obrovskému nárůstu výroby. Z Tomáše Bati se tak začal stávat úspěšný podnikatel, a to i díky jeho jedinečnému přístupu k zákazníkům, odkud pochází známé motto „Náš zákazník, náš pán“. V roce 1909 díky velkému zájmu o kvalitní boty Tomáš Baťa založil v Německu, na Balkáně a na Středním východě prodejny. Kromě nových prodejen Tomáš Baťa zakládal i školy, nemocnice a obytné domy. V roce 1917 ve společnosti pracovalo přes 5 000 zaměstnanců a ročně se prodalo 2 miliónů párů bot. Po první světové válce došlo k první krizi společnosti, kdy devalvace měny snížila kupní sílu a Tomáš Baťa musel podniknout riskantní krok, a to snížení ceny bot o 50 %. V roce 1931 došlo k zakládání dalších nových továren v Německu, Jugoslávii, Anglii, Francii, Holandsku, Švýcarsku, Indii a USA. Rok poté došlo k tragické události, kdy při letecké nehodě na cestě do švýcarské továrny Tomáš Baťa zahynul.

Společnost musela i nadále fungovat a tak se vedení ujal mladší bratr Jan. Pod vedením Jana se společnost rozšířila a začaly se navíc vyrábět pneumatiky, letadla a jízdní kola. Ve 40. letech se do přední pozice vedení společnosti dostal Tomáš J. Baťa, syn Tomáše Bati. Pod vedením Tomáše J. Bati byla centrála společnosti oficiálně přesunuta do kanadského Toronta. V 70. letech společnost Baťa rozšířila své portfolio o privátní značky, kterými jsou Power, Marie Claire a North Star. V roce 1989, po pádu komunismu byl Tomáš Baťa mladší pozván, tehdejším prezidentem Václavem Havlem, zpět do Československa a získal ocenění národního hrdiny. Po návratu Tomáše Bati mladšího docházelo k otevírání několika nových prodejen, včetně prodejny s hlavní centrálou ve Zlíně a zahájením provozu v továrně

v Dolním Němčí. Společnost se začala soustředit především na design, marketing a distribuci.¹

V roce 1998 byla zřízena **Nadace Tomáše Batí** se sídlem v Baťově vile ve Zlíně. Nadace podporuje veřejně prospěšné aktivity, vzdělání, rozvíjí kulturu, společenské hodnoty a podnikatelského ducha, díky kterému se jméno Baťa stalo slavným.² V roce 2001 se ujal vedení společnosti zakladatelův vnuk Tomáš J. Baťa.

V italské Padově bylo v roce 2009 založeno centrum s názvem **European Shoe Innovation Centre** (SICE), které mapuje výzkum nových materiálů a technologií. Rok poté byl založen projekt společnosti **The Bata Children's Program**, který má za cíl pomoci rodinám a dětem po celém světě v oblasti podnikání, soustředění se na vzdělání, pomoci na poli zdravotním nebo při přírodních katastrofách.³

V současné době je společnost Baťa a.s. jednou z nejznámějších světových prodejních značek, jejíž hlavním předmětem činnosti je výroba, nákup a prodej obuvi. Společnost obsluhuje více jak 1 milion zákazníků denně, zboží nabízí ve více než 5 000 vlastních obchodech, které jsou rozděleny do různých prodejních konceptů, a to ve více než 50 zemích světa. Produkty společnosti Baťa jsou vyráběny ve více než 40 výrobních zařízeních v 25 zemích světa, v nichž se ročně vyrobí kolem 150 milionu párů bot. Baťovi společnosti jsou dodnes známy svou tzv. „Baťovskou cenou“, která končí devítkou. Tuto cenovou strategii, pro zákazníky lákavou, dodnes využívá mnoho obchodníků.⁴

Společnost je rozdělena na dvě části, a to na obchodní a výrobní. Obě divize mají vlastní útvary prodeje, nákupu a účetnictví. Obchodní divize má včetně centrály své sídlo ve Zlíně. Diplomová práce se však bude soustředit na výrobní divizi, která začala vyrábět v Dolním Němčí v červenci roku 1992.

Kapitola, rozbor plánů a rozpočtů ve vybrané společnosti, je zpracována na základě osobních konzultací s odbornými pracovníky společnosti a z poskytnutých interních materiálů společnosti, včetně tabulek, schémat a grafů, pokud není uvedeno jinak.

3.2 Historie výrobní divize v Dolním Němčí až po její současnost

Historie obuvnického závodu v Dolním Němčí se datuje od poloviny sedmdesátých let minulého století. Tehdy se závod vybudoval jako výrobní divize, která se stala součástí

¹ <http://www.bata.cz/bata-history>

² <http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/nadace.html>

³ <http://www.bata.cz/bata-history>

⁴ <http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/bata-ve-svete.html>

tehdejšího obuvnického kolosu Svit n.p. Bez vlastní struktury tvorby produktů, nákupního a prodejního oddělení se Dolní Němčí prezentovalo jako producent zakázek pro tehdejší Sovětský Svaz, které se centrálně tvořily ve Svitě n.p. Produkce dosahovala milionu párů ročně, výhradně pánské kolekce ve výrobních sériích od dvaceti až čtyřiceti tisíc párů od jednoho druhu artiklu.

V roce 1992 koupila závod v Dolním Němčí společnost Baťa a.s. (**Příloha č. 1 – fotografie výrobní divize Baťa a.s. Dolní Němčí**). V první polovině roku 1992, pod vedením generálního ředitele společnosti pana Mayera, se v Dolním Němčí vytvořilo vlastní vývojové, nákupní a prodejní oddělení. První vlastní kolekce, tzv. „farmářek“, se začala prodávat v řetězci obchodů společnosti Baťa a.s. v České republice a strategickým zahraničním odběratelem tohoto produktu se stala Skandinávie. Postupem let se specializace výroby v Dolním Němčí rozšířila o dámskou vycházkovou a rovněž dětskou obuv. Speciální místo, v širokém spektru produktů, zaujímá kolekce tzv. Dia bot. Jedná se o nadstandardně vybavenou ochranou obuv, v dámském i pánském provedení, která odpovídá přísným zdravotnickým normám a je nabízena lidem, kteří trpí různou deformací nohou a diabetikům.

Veškerá výroba, která se uskutečňuje ve výrobní divizi, probíhá pouze na základě zakázkové výroby a obuv z Dolního Němčí je určena nejen pro obchody Baťa po celé Evropě, ale i další odběratele z České republiky a zahraniční. Mezi zahraniční odběratele se řadí především Itálie, Francie, Švýcarsko, Německo, Rakousko a jiné. Boty z Dolního Němčí však neputují jen do Evropy, ale i do vzdálených destinací, jako jsou například Austrálie, Nový Zéland, Singapur nebo karibské ostrovy. V roce 2012 bylo prvních několik set párů bot vyexpedováno i do Číny.⁵

Postupem let se i v Dolním Němčí projevila silná konkurence dodavatelů levnějších bot dovážených z Dálného Východu. Produkce se začala hodně přenášet do malosériové výroby, kde se objemy od konkrétního artiklu počítaly na několik stovek, což hodně ekonomicky zatěžovalo rozpočet a následně i objem výroby díky častým změnám ve výrobním procesu.

⁵ <http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/vyrobni-divize-dolni-nemci.html>

Tab. 3.1 Počet vyrobených párů v jednotlivých letech

ROK	Počet vyrobených párů	Počet dělníků
1999	682 696	324
2005	303 776	217
2010	177 163	103
2013	273 099	117

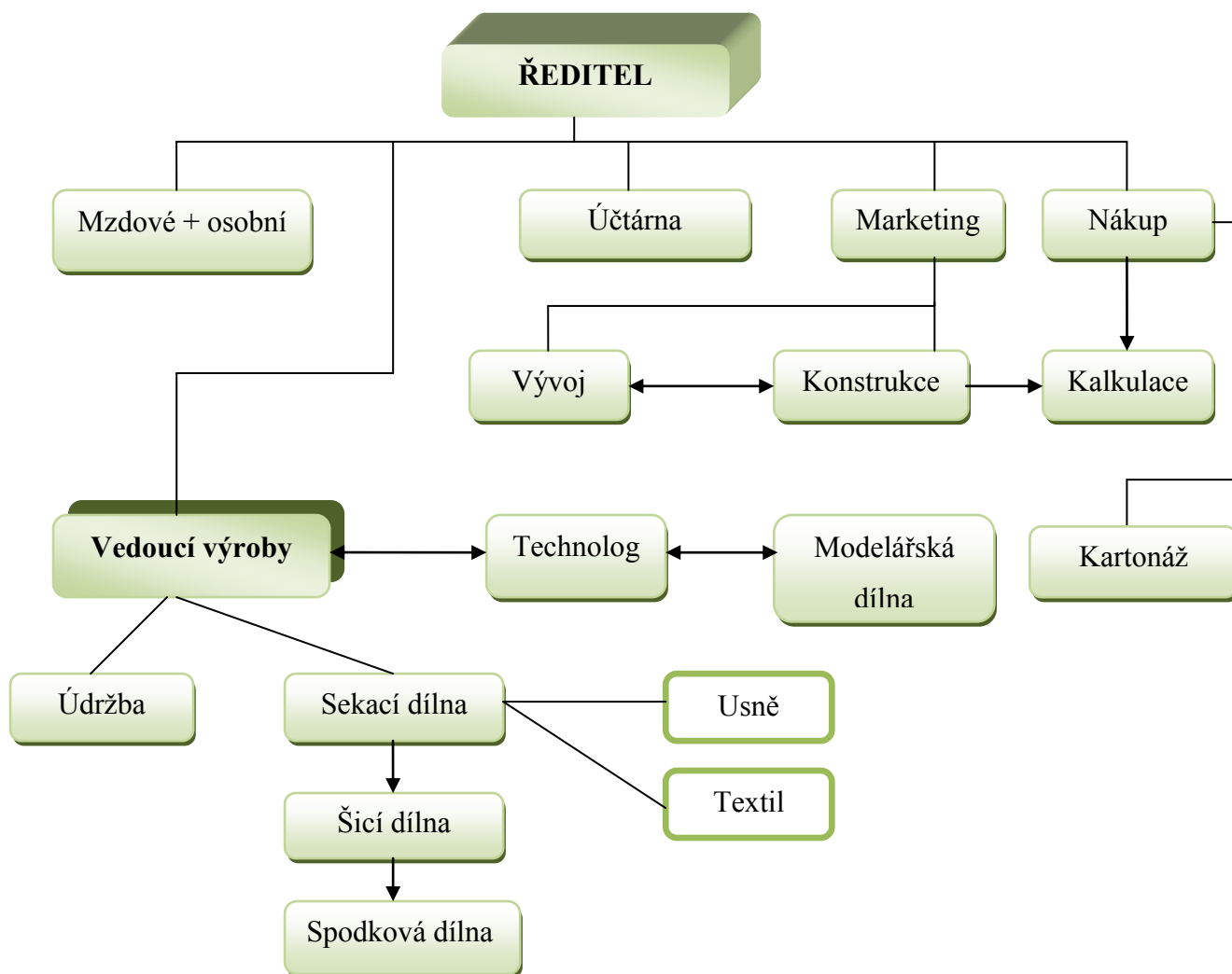
Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

Pro představu, v konkrétních ročních produkcích, jsou uvedena v Tab. 3.1 některá léta a počet zaměstnanců, kteří se na výrobě přímo podíleli. V roce 1999 se v Dolním Němčí vyrobilo 682 696 párů s 324 výrobními dělníky. V roce 2005 poklesla výroba na 303 776 párů a počet dělníků se omezil na 217 lidí. V roce 2010 se zastavila roční produkce na 177 163 párech a počet zaměstnanců klesl na číslo 103. Velkou předností však stále byla rychlá reakce na požadavky evropských zákazníků při doplňování skladových zásob prodejních bestsellerů. Výrobní divize v Dolním Němčí je schopna zareagovat a dodat zboží v řádu několika dnů oproti měsícům, které potřebují výrobci na Dálném Východě. Kupní síla a zájem o kvalitní boty vyrobené v Evropě, vedly v roce 2011 k strategickému rozhodnutí, které odstartovalo novou éru výrobního závodu v Dolním Němčí. Pod značkou Weinbrenner, v úzké spolupráci s návrhářským oddělením v italské Padově, se rozjel projekt, který pozvedl výrobu v DN na úroveň, která zaručuje navýšení objednávek, ze stovek párů, na několik tisíc párů od jednoho artiklu. Rok 2013 to přesně dokumentuje v množství vyrobených párů. Ve výše zmiňovaném roce se vyrobilo 273 099 párů, na kterých se podílelo 117 výrobních pracovníků, což samozřejmě vede i k ekonomické stabilizaci závodu.

3.3 Samospráva divize

Výrobní divize v Dolním Němčí se chová jako samostatná jednotka, která má svého ředitele. Řediteli výrobní divize jsou pak podřízena jednotlivá oddělení, kterými jsou oddělení mzdové a osobní, účtárna, oddělení marketingu, kalkulací atd. Pro bližší seznámení s firmou je zde uvedena organizační struktura výrobní divize (**viz Schéma 3.1**):

Schéma 3.1 Struktura výrobní divize v Dolním Němčí



Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

Ve výrobní divizi v Dolním Němčí se nachází celkem sedm oddělení, která jsou rozdělena na oddělení nákupu, výroby, kartonáže, modelárny, marketingu, údržby a společné správy.

Oddělení 31 100 – Nákup

Nákupní oddělení zodpovídá za veškerý nákup, který probíhá ve výrobní divizi Baťa a.s. Dolní Němčí. Na veškeré dodávky dodávané na fakturu musí být vystavena objednávka a její forma je přesně stanovena vedením společnosti. Obsahuje hlavičku s fakturační a dodací adresou společnosti Baťa a.s., adresu dodavatele, který je vedený v systému společnosti pod číselným kódem. V další části objednávky je zaznamenán datum dodání, termín splatnosti objednávaného zboží a měna, v které se platba uskuteční. Nákup je v objednávce přesně

specifikován po položkách jak v množství, v měrných jednotkách, tak v ceně za měrnou jednotku. Každá objednávka je opatřena firemním razítkem a podepsaná vedoucím oddělení.

Přehled pravomocí, který opravňuje k podpisu nákupů do určité finanční výše, je stanoven vedením společnosti v tzv. CHART OF AUTHORITIES BATA a.s. Přehled pravomocí je určen všem vedoucím a pověřeným pracovníkům.

Všechny výdaje musí být ve shodě s obchodním plánem běžného roku. Pokud tomu tak není, výdaje musí být schváleny generálním ředitelem ještě před zadáním objednávek.

Oddělení 31 400 – Výroba

Výrobní oddělení zodpovídá nejen za správný technologický postup při zpracování nakoupených polotovarů, za kvalitu vyráběného produktu, v tomto případě obuvi, termín dodávek, který je přesně určen odběratelem, ale i za včasné informace, pro finančního ředitele společnosti, ohledně nutných investic do strojového vybavení výrobních oddělení. Tyto rozvahy větších nákupů strojního zařízení, popřípadě přestavby výrobních prostor, se dějí na konci probíhajícího roku, kdy se začíná tvořit plánovaný rozpočet na rok následující. V potaz se berou nové technologie výroby na následující sezonu, navýšení kapacity výroby a jiné aspekty, které by mohly ovlivnit plynulý chod produkce. Zároveň se návrhy investic mohou týkat i přestavby úspornějšího osvětlení výrobních prostor a jiných věcí, které vedou ke snížení výrobních nákladů. Tyto investice musí ředitel výrobní divize, ve spolupráci s vedoucím výroby, doložit konkrétními údaji ohledně návratnosti vynaložených prostředků.

Oddělení 31 450 – Kartonáž

Kartonáž je součástí skladových prostor výrobní divize, kde pohyb a spotřeba balícího materiálu probíhá formou konsignačního skladu. Každý druh materiálu je evidován pod číselnými kódy.

Oddělení 31 500 – Modelárna, příprava výroby

Toto oddělení zodpovídá za přípravu nejenom vzorků přímo pro zákazníky, ale i za technologické postupy výroby. Na základě množství vyrobených vzorků z předcházejícího roku a z nákladů na jejich výrobu, se stanovuje rozpočet na rok následující, který se formou evidence vyrobených vzorkových bot kontroluje. Překročení rozpočtu musí být dokladováno a zdůvodněno finančnímu řediteli společnosti.

Oddělení 31 600 – Marketing, prodej

Prodejní oddělení sleduje poptávky a připravuje nabídky produktů výrobní divize jak na tuzemském, tak zahraničním trhu. Vytváří databázi odběratelů a zajišťuje pravidelné obchodování. Reaguje na požadavky zákazníků při tvorbě tzv. konfirmačních vzorků, které po realizaci v modelárně výrobní divize, předá zákazníkovi ke schválení, a po shodě, v oblasti kvality a detailech vzorku se na základě cen použitých materiálů, výrobních a režijních nákladů a plánované marže stanoví prodejní cena. Veškeré uzavřené objednávky jsou zavedeny do systému výrobní divize pod názvem DP (dodávkový příkaz), který obsahuje ve své specifikační číselné řadě rok, měsíc, den, pořadové číslo, číslo zákazníka a termín dodání zboží. Tyto informace předá do nákupního oddělení, které uskuteční nákup potřebných polotovarů.

Oddělení 31 700 – Údržba

Oddělení údržby spadá přímo pod vedoucího výroby, který řídí chod tohoto oddělení. Pracovníci údržby zajišťují plynulý chod strojového parku divize a zajišťují základní údržbu budov a prostor v areálu závodu. Podílí se, ve spolupráci s vedoucím výroby, na tvorbě investiční rezervy pro nutné generální opravy strojů, sociálních zařízení a budov. Zároveň kontrolují stav náhradních dílů na skladě a hlásí vedoucímu výroby nutnost doplnění těchto zásob.

Oddělení 31 999 – Společná správa

Do společné správy tohoto oddělení spadá samotný ředitel výrobní divize Baťa a.s. Dolní Němčí, účtárna a mzdové oddělení.

3.4 Účetnictví ve výrobní divizi

Ve výrobní divizi v Dolním Němčí se účetnictví dělí na finanční a skladové. Ve **skladovém účetnictví** se účtuje o nákupu materiálu, vzorků materiálu, výdeji materiálu do výroby, prodeji hotových výrobků atd., a pro lepší orientaci je ve výrobní divizi Baťa a.s. zřízeno několik skladů: **sklad materiálu, sklad vzorků materiálu, sklad režijního materiálu a sklad výrobků.**

a) Sklad materiálu

Na sklad materiálu se nejprve přijme materiál s dodacím listem a úkolem skladníka je zkontrolovat množství dodaného materiálu. Po překontrolování skladník vystaví příjemku se

všemi náležitostmi, které musí příjemka obsahovat, jako například číslo příjemky, název položky, množství, datum, podpis skladníka, a skladník příjemku předá skladové účetní. Skladová účetní příjemku zavede do systému a zaúčtuje. Dalším úkolem skladníka je vystavit výdejku na základě vypočtené spotřeby materiálu a výdejku rovněž odevzdá skladové účetní, která na základě výdejky vydá ze skladu potřebné množství materiálu. Zaúčtování příjemky materiálu a výdeje materiálu do spotřeby proběhne následovně:

- | | |
|----------------------------------|-------------------|
| 1. Příjemka materiálu | 112 010 / 111 005 |
| 2. Výdejka materiálu do spotřeby | 501 570 / 112 010 |

Názvy účtů dle účtového rozvrhu výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí:

- účet 111 005 – pořízení materiálu – přímý,
- účet 112 010 – materiál na skladě – přímý,
- účet 501 570 – přímý materiál normovaný.

Materiál se přijímá ve skladových cenách. Skladové ceny jsou pevně dány podle předpokladu pořizovacích cen materiálu a každého půl roku jsou upravovány. V případě rozdílu, kdy je skladová cena jiná, než je cena fakturační, účetní zaúčtuje rozdíl jako oceňovací odchylku. Úkolem skladové účetní je i tvorba opravných položek. Skladová účetní ze svého systému vytiskne veškeré materiály podle data posledního příjmu na sklad, na základě kterých má ke každému období určená procenta pro opravnou položku.

- | | |
|----------------------------|--------|
| • 0 – 6 měsíců ve výši | 0 %, |
| • 7 – 12 měsíců ve výši | 0 %, |
| • 13 – 18 měsíců ve výši | 50 %, |
| • 19 – 24 měsíců ve výši | 75 %, |
| • 25 – více měsíců ve výši | 100 %. |

Zaúčtování opravné položky:

- | | |
|---------------------------|-------------------|
| 1. Tvorba opravné položky | 559 030 / 191 000 |
|---------------------------|-------------------|

Názvy účtů dle účtového rozvrhu výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí:

- účet 559 030 – tvorba opravné položky k materiálu,
- účet 191 000 – opravná položka k materiálu.

b) Sklad vzorků materiálu

Sklad vzorků materiálu je skladem sloužící při tvorbě nových modelů před výrobou. Jedná se o stejný postup, jako u skladu materiálu, kdy skladník přijme vzorky s dodacím listem a jeho úkolem je překontrolovat množství dodaných vzorků. Skladník vystaví příjemku a předá skladové účetní, která ji zavede do systému a zaúčtuje.

- | | |
|------------------------------|-------------------|
| 1. Příjemka vzorků materiálu | 112 014 / 111 005 |
|------------------------------|-------------------|

Názvy účtů dle účtového rozvrhu výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí:

- účet 111 005 – pořízení materiálu – přímý,
- účet 112 014 – materiál na skladě – vzorky.

c) Sklad režijního materiálu

Sklad režijního materiálu - jedná se o sklad pracovních oděvů, na základě kterého skladová účetní zaúčtuje příjem a spotřebu pracovních oděvů.

- | | |
|--------------------------------------|-------------------|
| 1. Příjem režijního materiálu | 112 020 / 111 020 |
| 2. Výdej (spotřeba pracovních oděvů) | 501 825 / 112 020 |

Názvy účtů dle účtového rozvrhu výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí:

- účet 111 020 – pořízení materiálu – ostatní,
- účet 112 020 – materiál na skladě – režijní,
- účet 501 825 – spotřeba – pracovní oblečení.

d) Sklad výrobků

Sklad výrobků se ve výrobní divizi dělí na sklad hotových výrobků, sklad vzorků a sklad výrobků v reklamaci.

Sklad hotových výrobků

Hotové výrobky se přijímají na základě odváděcího výkazu, který obdrží skladová účetní od skladníka. Pomocí tohoto výkazu účetní vystaví příjemku na sklad hotových výrobků a hotové výrobky se zavedou do systému. Na odváděcím výkazu je evidováno číslo dílny, DP – číslo dodávkového příkazu, název vzoru, číslo plánu, číslo artiklu pro odběratele, počet odváděných párů, podpis baliče a podpis skladníka. Účtování hotových výrobků probíhá ve skladových cenách, které jsou určena v kalkulačních listech (Standard Cost).

- | | |
|------------------------------|-------------------|
| 1. Příjemka hotových výrobků | 123 010 / 613 001 |
| 2. Prodej hotových výrobků | 613 001 / 123 010 |

Názvy účtů dle účtového rozvrhu výrobní divize Bat'a a.s. v Dolním Němčí:

- účet 123 010 – hotové výrobky,
- účet 613 001 – změna stavu výrobku.

Sklad vzorků výrobků

Ve skladu vzorků se skladují vzorky pro zákazníky a pro speciální zakázky obuvi MEDI – obuv sloužící pro diabetiky. Skladník vystaví příjemku a předá skladové účetní, která ji zaúčtuje.

- | | |
|----------------------------|-------------------|
| 1. Příjemka vzorků výrobků | 123 020 / 613 001 |
|----------------------------|-------------------|

Názvy účtů dle účtového rozvrhu výrobní divize Bat'a a.s. v Dolním Němčí:

- účet 123 020 – vzorky,
- účet 613 001 – změna stavu výrobku.

Sklad výrobků v reklamaci

Skladník přijímá reklamaci a zjišťuje její závažnost. Na základě posouzení přidělí k příjemce značení 2P nebo L. **2P** slouží k označení reklamace ve výši 50 % skladové ceny a v této hodnotě se přijímá na sklad. Značení **L** slouží k likvidaci a přijímá se na sklad ve výši 100 % skladové ceny a výrobek se vyřadí. V případě, že je výrobek určen k likvidaci (výrobek značený L), vystaví se výdejka ze skladu a likvidační protokol. Výrobek označený 2P si mohou odkoupit zaměstnanci. Zaúčtování výrobků v reklamaci:

- | | |
|----------------------------------|-------------------|
| 1. Příjemka výrobků v reklamaci | 123 030 / 613 000 |
| 2. Likvidace výrobků v značení L | 613 100 / 123 030 |
| 3. Prodej výrobků v značení 2P | 613 000 / 123 030 |
| 4. Faktura k prodeji | 311 010 / 601 010 |

Názvy účtů dle účtového rozvrhu výrobní divize Bat'a a.s. v Dolním Němčí:

- účet 123 030 – výrobky v reklamaci,
- účet 311 010 – odběratelé – tuzemsko,
- účet 601 010 – tržby za vlastní výrobky,
- účet 613 000 – změna stavu výrobku,
- účet 613 100 – změna stavu výrobku – likvidace.

Povinností skladové účetní je i účtovat o opravných položkách ve skladu hotových výrobků a ve skladu výrobků k reklamaci, kde ke každému období jsou určena procenta pro opravnou položku. Postup je stejný jako ve skladové evidenci materiálu.

Procenta pro sklad hotových výrobků jsou dána ve výši:

- 0 – 6 měsíců ve výši 0 %,
- 7 – 12 měsíců ve výši 0 %,
- 13 – 18 měsíců ve výši 50 %,
- 19 – 24 měsíců ve výši 50 %,
- 25 – více měsíců ve výši 100 %.

Procenta pro sklad výrobků k reklamaci:

- 0 – 6 měsíců ve výši 20 %,
- 7 – 12 měsíců ve výši 100 %,
- 13 – více měsíců ve výši 100 %.

Zaúčtování opravné položky:

1. Tvorba opravné položky 559 010 / 194 000

Názvy účtů dle účtového rozvrhu výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí:

- účet 559 010 – tvorba opravné položky k výrobkům,
- účet 194 000 – opravná položka k výrobkům.

Výrobní divize kromě výše zmíněných skladů vede ještě tzv. **evidenční sklad speciálního výrobního zařízení**, který slouží pouze k evidenci – neúčtuje se o něm. Mezi speciální výrobní zařízení se řadí nože, které se odepisují měsíčně po dobu jednoho roku a kopyta, formy, které se odepisují měsíčně po dobu 2 let. Zaúčtování odpisu speciálního výrobního zařízení:

1. odpis speciálního výrobního zařízení 551 832 / 089 000

Názvy účtů dle účtového rozvrhu výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí:

- účet 551 832 – odpisy – výrobní zařízení,
- účet 089 000 – oprávký k DHM.

Ve výrobní divizi Baťa a.s. v Dolním Němčí mají skladové účetnictví velmi dobře rozdělené na jednotlivé sklady a díky tomuto rozdělení se v něm dá přehledně orientovat. Příkladem je například návaznost skladu vzorků materiálu na sklad materiálu (neboli hlavní sklad). Sklad vzorků materiálu slouží ve výrobní divizi Baťa a.s. k evidenci vzorků materiálů, které se nakupují v malém množství pro výrobu vzorků obuvi. Vyrobený vzorek obuvi se pošle zákazníkovi ke konfirmaci. Pokud vzorek zákazníkovi vyhovuje, zákazník pošle objednávku na výrobu, na základě které se vypracuje kalkulace spotřeby materiálu na daný výrobek. Nákupní oddělení objedná potřebný materiál podle vypočtených kalkulací na uvedený vzor a tento materiál se už dále přijímá na hlavní sklad materiálu. Jak je z výše uvedeného vidět, v jednotlivých skladech má výrobní divize Baťa a.s. vše pečlivě zdokumentované a rozdělené.

Díky osobní konzultaci s hlavní účetní výrobní divize jsem měla navíc možnost nahlédnout do účtového rozvrhu výrobní divize Baťa a.s. Účtový rozvrh má výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí velmi dobře sestaven a jednotlivé účty mají rozdělené pomocí analytické evidence. Například sklady materiálu – analytika zavedena podle druhu skladovaného materiálu, sklady výrobků – analytika zavedena podle druhu skladovaných výrobků, pohledávky – analytika podle skupin odběratelů. Jak již bylo výše zmíněno, výrobní divize Baťa a.s. vyrábí pánskou, dámskou, dětskou obuv a tzv. Dia bot. V účtovém rozvrhu však výrobní divize nemá pro jednotlivé typy obuvi zavedenou analytickou evidenci. Navrhuji, kdyby si výrobní divize zavedla analytickou evidenci zvlášť pro pánskou, dámskou, dětskou obuv a pro Dia bot, tak jako mají analyticky rozdělené například jednotlivé odběratele. Výrobní divize Baťa a.s. by tak získala podrobnější informace pro proces řízení a rozhodování.

*Pro představu uvádím v **Příloze č. 2** vybrané účty z účtového rozvrhu výrobní divize Baťa a.s. Dolní Němčí.*

Další fází účetnictví, které probíhá ve výrobní divizi je **finanční účetnictví**. Finanční účetní zpracovává hospodářské operace, mezi které se řadí účtování o přijatých a vystavených fakturách, zaúčtování spotřeby cenin, nevyfakturovaných dodávek, odpisů speciálního výrobního zařízení, PPV (Purchase Price Variance), materiálu na úpravě, nedokončené výroby, časového rozlišení nákladů a výnosů. Finanční účetní vede pokladnu v domácí i v zahraniční měně a účtuje a eviduje, jak výdajové, tak příjmové pokladní doklady, kdy každý výdej z pokladny musí být schválen ředitelem výrobní divize.

Finanční účetní dále účtuje o finančních operacích přes účet 395 – vnitřní zúčtovací účet mezi divizí Zlín a divizí Dolní Němčí, provádí kontroly saldokontních účtů, kontroluje zaúčtování mezd a zpracovává týdenní hlášení a MIP (Monthly Information Package).

a) Účtování přijatých faktur

Finanční účetní eviduje přijaté faktury do systému. Po zaevidování do systému se předá faktura zpět skladové účetní, která ji překontroluje, přidá k faktuře příjemku a předá zodpovědné osobě k podpisu. Podepsaná faktura se vrátí finanční účetní, která provede zaúčtování. Faktury se předají řediteli ke schválení a po té se posílají k úhradě na centrálu do Zlína. Finanční účetní musí při účtování rozlišovat, o jakou přijatou fakturu se jedná, protože ve výrobní divizi v Dolním Němčí je vedeno několik typů přijatých faktur.

Faktura za materiál tuzemsko – značení N 70

Finanční účetní zaúčtuje přijatou fakturu za materiál pomocí účtů:

1. Pořízení materiálu na fakturu	111 005 / 321 010
2. Tuzemská doprava spojená s pořízením	111 013 / 321 010
3. Vedlejší náklady na pořízení	111 014 / 321 010
4. Přeprava v EU	111 113 / 321 010
5. Rozdíl mezi prodejní a skladovou cenou	111 190 / 321 010

Názvy účtů dle účtového rozvrhu výrobní divize Bat'a a.s. v Dolním Němčí:

- účet 111 005 – pořízení materiálu – přímý,
- účet 111 013 – dopravní náklady,
- účet 111 014 – ostatní náklady pořízení,
- účet 111 113 – dopravní náklady – EU,
- účet 111 190 – oceňovací odchylka k materiálu,
- účet 321 010 – dodavatelé tuzemsko.

Na účtu pořízení materiálu se shromažďují veškeré nákupy materiálu ve skladových cenách a na ostatních účtech 111 AE – ostatní náklady pořízení. Oceňovací odchylka účet 111 190 se každý měsíc rozpouští podle vypočteného koeficientu, který je vytvořen jako podíl:

$$\text{Koeficient} = \frac{\text{Počáteční stav odchylky} + \text{přírůstky účtů 111 AE do data}}{\text{Počáteční hodnota stavu skladu} + \text{přírůstek stavu skladu}}$$

Faktura za materiál tuzemsko v cizí měně – značení N 85

Jedná se o stejné účtování jako u faktury za materiál tuzemsko N 70 jen s tím rozdílem, že se účtuje závazek v cizí měně. Platným kurzem se stává kurz v den vystavení faktury. Účetní jednotka používá při účtování účet 321 011 – dodavatelé tuzemsko v zahraniční měně. Ostatní účtování probíhá stejným způsobem jako v deníku N 70.

Faktura za režijní materiál a služby – značení N 80

Účtuje se faktura za příjem služeb z tuzemska, především kooperace. Dále se účtuje na danou fakturu údržba strojů, budov, marketingová činnost, náhradní díly, režijní materiál, kancelářské potřeby atd.

Faktura investiční – značení N 90

Faktura investiční se používá při pořízení speciálního výrobního zařízení, kterými jsou nože, kopyta a formy. Zaúčtování přijaté faktury proběhne:

- | | |
|-------------------------------|-------------------|
| 1. Faktura za pořízení nože | 029 100 / 321 005 |
| 2. Faktura za pořízení formy | 029 200 / 321 005 |
| 3. Faktura za pořízení kopyta | 029 300 / 321 005 |

Názvy účtů dle účtového rozvrhu výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí:

- účet 029 100 – ODHM – nože,
- účet 029 200 – ODHM – formy,
- účet 029 300 – ODHM – kopyta,
- účet 321 005 – investiční dodavatelé tuzemsko.

Faktura za zahraniční materiál – značení N 63

Účtování zahraničního materiálu probíhá přes účty:

- | | |
|---|----------------------------|
| 1. Faktura za pořízení zahraničního materiálu | 111 005 / 321 110, 321 150 |
| 2. Celní náklady spojené s pořízením | 111 012 / 321 110, 321 150 |
| 3. Dopravní náklady spojené s pořízením | 111 013 / 321 110, 321 150 |
| 4. Vedlejší náklady na pořízení | 111 014 / 321 110, 321 150 |

Názvy účtů dle účtového rozvrhu výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí:

- účet 111 005 – pořízení materiálu – přímý,
- účet 111 012 – celní náklady,

- účet 111 013 – dopravní náklady,
- účet 111 014 – ostatní náklady pořízení,
- účet 321 150 – dodavatel EU,
- účet 321 110 – dodavatel mimo EU.

Faktura za zahraniční režijní materiál – značení N 60

Jednotný správní doklad (JSD) – deník značení N 69

Jednotný správní doklad vzniká při celním řízení zásilek ze třetích zemí. Účetní po obdržení tohoto dokladu zaúčtuje clo, pokud je uvedené na jednotném správním dokladu a dopočítá DPH, protože jednotný správní doklad slouží jako daňový doklad při dovozu. Základem pro DPH je základ pro vyměření cla, to je hodnota faktury v cizí měně přepočtená kurzem, který je uvedený v JSD a vedlejších nákladů na pořízení. Zaúčtování jednotného správního dokladu:

- | | |
|------------------------------------|-------------------|
| 1. Vyúčtování celního orgánu – clo | 111 012 / 379 040 |
| 2. DPH | 343 137 / 343 237 |

Názvy účtů dle účtového rozvrhu výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí:

- účet 111 012 – celní náklady,
- účet 379 040 – jiné závazky – clo,
- účet 343 137 – DPH – vstup,
- účet 343 237 – DPH – výstup.

b) Materiál na úpravě

Z důvodu upřesnění hodnoty spotřebovaného materiálu je nutné odúčtovat ze spotřeby materiál, který je sice vydán ze skladu (materiál je již v systému zaúčtován ve spotřebě), avšak ještě není spotřebován. Skladová účetní předá finanční účetní výdejky materiálu za účelem úpravy a zároveň příjemky materiálu z úpravy. Finanční účetní prověří zůstatek materiálu, který ještě nebyl vrácen a hodnotu tohoto materiálu poníží spotřebou materiálu. Zaúčtování probíhá přes účet 112 013 (materiál na úpravě) na straně MD a 501 570 (přímý materiál normovaný) tak též na straně MD se záporným znaménkem.

c) Nedokončená výroba – Work in Progress

Inventura nedokončené výroby se provádí každý měsíc k poslednímu dni před uzavěrkou skladů. Důvodem je přesné zachycení stavu zásob, mezi které nedokončená výroba patří. Inventurní seznam obsahuje název střediska pro správné zařazení stupně

rozpracovanosti, dále číslo dodávkového příkazu a množství jednotlivých komponentů. Do seznamu středisek výroby se řadí usňová manipulace, textilní manipulace, šicí dílna a kooperace. Vedoucí kalkulací předá do účtárny vypočtený soubor celé rozpracované výroby a finanční účetní provede zaúčtování.

1. Nedokončená výroba 121 010, 121 020, 123 030 / 611 000

Názvy účtů dle účtového rozvrhu výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí:

- účet 121 010 – nedokončená výroba – přímý materiál,
- účet 121 020 – nedokončená výroba – přímé mzdy,
- účet 123 030 – nedokončená výroba – výrobní režie,
- účet 611 000 – změna stavu nedokončené výroby.

d) Týdenní hlášení (Business Information for Week)

Provádí se pravidelně každé pondělí a údaje z týdenního hlášení se dále používají při tvorbě MIP (Monthly Information Package). Zjišťuje se stav vyrobené obuvi za předcházející týden, počet prodaných párů, jejich hodnota a počet objednaných párů. Hodnoty se porovnávají s plány na jednotlivé týdny a vyhodnocují plnění. Na počet prodaných párů se vystaví faktura za prodej výrobků a jejich hodnota je uvedena v prodejní ceně. V účetnictví ve výrobní divizi se rozlišují jednotliví odběratelé, kteří jsou rozděleni do skupin:

- Odběratelé „Retail“ (Baťa, a.s. Zlín) použití účtu 395 010
- Local other (tuzemští odběratelé mimo obchodní síť Baťa) použití účtu 311 010
- Export BSO (zahraniční odběratelé Baťa) použití účtu 311 111, 311 151
- Export other (zahraniční odběratelé mimo Baťa) použití účtu 311 150 (EU), 311 110 (mimo EU)

Při vystavování vydaných faktur účetní rozlišuje, pro kterého odběratele vystavuje fakturu a podle typu odběratele zadá tzv. deník faktury. Podle jednotlivých deníků je nastaveno i zaúčtování vydaných faktur. Mezi jednotlivé typy deníků patří:

- F 21 – odběratel tuzemsko 311 010 / 601 010, 601 020
- F 23 – zahraniční odběratel BSO (vývoz mimo EU) 311 110 / 601 030
- F 24 – zahraniční odběratel EU (mimo BSO) 311 150 / 601 033
- F 25 – zahraniční BSO (EU) 311 151 / 601 037
- F 31 – odběratel Baťa, a.s. (tuzemsko) 311 111 / 601 035

Názvy účtů dle účtového rozvrhu výrobní divize Bat'a a.s. v Dolním Němčí:

- účet 311 010 – odběratelé tuzemsko,
- účet 311 110 – odběratelé zahraničí,
- účet 311 150 – odběratelé EU,
- účet 311 151 – odběratelé BSO EU,
- účet 311 111 – odběratelé BSO,
- účet 601 010 – tržby za vlastní výrobky – snížená sazba,
- účet 601 020 – tržby za vlastní výrobky – základní sazba,
- účet 601 030 – tržby za vlastní výrobky – vývoz,
- účet 601 033 – tržby za výrobky – EU,
- účet 601 037 – tržby za výrobky – EU BSO,
- účet 601 035 – tržby za vlastní výrobky – BSO.

Účetní si vytiskne sestavu vydaných faktur podle jednotlivých deníků a doplní údaje do týdenního hlášení. Údaje se porovnávají s nastavenými plány a také s hodnotami zpracovávaného týdne v minulém roce a vyplňuje následující údaje do formuláře, který obsahuje:

Vyrobenou obuv (Produces Finished) – účetní přijímá na sklad vyrobené páry podle odváděcích výkazů. Pro údaje do týdenního hlášení vytiskne sestavu příjmů výrobků na sklad za zpracovávaný týden. Dále rozliší v sestavě, kolik vyrobených párů tvoří pánská, dámská, dětská obuv a také kolik se vyrobilo výrobků v 2. jakosti (tzv. P výrobky).

Objednávky (Order Received) – údaje pro přijaté objednávky ve zpracovávaném týdnu získá účetní ze sestavy vytvořené ze souboru dodávkového příkazu. Objednávky do daného souboru vkládá pracovník marketingu.

Zaměstnanci (People Employed) – údaje o počtu zaměstnanců v daném týdnu poskytuje finanční účetní mzdová účetní. Údaje o počtu výrobních zaměstnanců jsou potřebné k zjištění průměrné hodnoty vyrobených párů na zaměstnance a den (hodnota páru / den).

Marže – tento údaj vychází ze sestavy marží vystavených faktur v uplynulém týdnu. Marže se počítá jako (prodejní cena – skladová cena) / prodejní cena. Marži porovná účetní s údaji téhož týdne v minulém roce a údaje do data s údaji do data v minulém roce.

Hlášení dále obsahuje údaje:

- hodnotu stavu skladu výrobků v tis. Kč (Stock Value),
- hodnotu vyrobených párů v tis. Kč (Production Value),

- stav bankovního účtu v tis. Kč (Bank Account),
- stav pohledávek,
- stav závazků,
- údaje o extra materiálu (Extra Materials) – údaje poskytuje skladová účetní materiálu. Jedná se o hodnotu materiálu vydaného do výroby nad nastavený plán spotřeby materiálu.

3.5 MIP (Monthly Information Package)

MIP z anglického výrazu Monthly Information Package by se dalo do českého jazyka přeložit jako měsíční balíček informací, který má ve společnosti Baťa a.s. dlouholetou tradici. Jak již z názvu vyplývá, jedná se o informace pro vedení společnosti, které jsou uspořádány podle přesně dané šablony, a vypovídají o tom, jak se firmě nebo jejím pobočkám po ekonomické stránce daří. Forma MIP je pro společnost specifická, avšak dbá se na to, přestože je Bata Shoe Organization celosvětovou organizací (BSO), která má zastoupení téměř na všech kontinentech, aby byl tento finanční plán sestavován ve všech zemích ve stejném formátu. Finanční výkazy se zpracovávají na principu US GAAP. Hlavním výkazem je rozvaha (Balance Sheet – BS), kterou tvoří aktiva (Assets) a pasiva (Liabilities) a výsledovka (Income Statement – IS). Podkladem pro Monthly Information Package je české účetnictví a z toho se následně vychází při tvorbě MIP. Ve výkaznictví zpracovaném na principu US GAAP je několik rozdílů proti českému účetnictví, jako například:

- pohledávky a závazky jsou každý měsíc přeceňovány na základě interních BSO kurzů a následně zaneseny do výkazů,
- rozdíly při vyřazování majetku, kde se liší výše odpisů a následně i zůstatková cena majetku v českém účetnictví a BSO,
- rozdílné pojetí účtů v rozvaze a výsledovce.

MIP se zpracovává ve finančním úseku jednotlivých závodů nebo poboček, a to na základě podkladů (vstupů) z národního účetnictví a podkladů z odborně příslušných oddělení. Nejčastěji jsou součástí měsíčního balíčku informace:

- **Přehled hospodaření (tržby versus náklady)** – tržby jsou rozděleny podle odběratelů na tržby tuzemské, export, prodej interním odběratelům (podniky v rámci skupiny), velkoobchod. Náklady jsou členěny kvůli přehlednosti dle místa jejich vzniku – výrobní provoz, administrativa a prodejní oddělení. Dále se náklady ve

výrobní divizi podrobněji sledují podle jednotlivých druhů na fixní a variabilní. Největší podíl fixních nákladů tvoří odpisy hmotného a nehmotného majetku, mzdové náklady a náklady marketingového oddělení. Hlavní složkou nákladů variabilních je přímý materiál a výrobní režie. Největší podíl tržeb ve výrobní divizi v Dolním Němčí tvoří odběratelé Tuzemsko za MEDI obuv a rakouský odběratel SHUCUBE;

- **Cash Flow** – díky finanční bilanci jsou k dispozici informace o finančním toku, které zahrnují stav peněžních prostředků v hotovosti i na účtech, neuhrazené pohledávky za odběrateli, závazky k dodavatelům, případně informace o přijatých půjčkách (o jaké půjčky se jedná, kterými bankami byly poskytnuty a kdy budou splatné);
- **Výhled na příští období** – jedná se o výhled jak na hospodaření, tak na tok financí. Důležitou součástí výhledu na příští období je informace o stavu likvidních prostředků, která je podstatná pro rozhodování o nákupu zboží na další sezónu nebo při rozhodování o investicích, apod.;
- **Bilance** – poskytuje komplexní přehled o hospodaření firmy, jejich aktivech a pasivech k danému datu. Najdou se zde informace o objemu hmotného a nehmotného majetku, stavu zásob, výši opravných položek, stavu pohledávek, výši vlastního jmění firmy, stav závazků a jiné;
- **Personální informace** – jsou to informace o tom, jaký je stav zaměstnanců a jejich rozdělení dle činnosti (prodavačky, výroba atd.). V současné době pracuje ve výrobní divizi v Dolním Němčí kolem 140 zaměstnanců.

Díky stejnému zpracování měsíčního balíčku informací umožňuje nejvyššímu vedení firmy srovnávat dosažené výsledky hospodaření organizací v různých zemích, jednotlivých závodů nebo poboček. Informace jsou vedeny ve třech podobách – z minulého období (Last Year), plánované (Estimate) a skutečnost (Actual). MIP zpracovává finanční účetní, a to po ukončení každého měsíce a zároveň na období od počátku roku až do konce daného měsíce. V rámci této měsíční periody jsou, mimo informací z minulého období, plánovaného a aktuálního, uváděny údaje Sest a Saly. Údaje Sest vyjadřují dosažený výsledek za periodu oproti plánu a údaje Saly uvádí procentuální plnění oproti skutečnosti periody z minulého roku. Informace jsou uváděny i do data a jsou označeny jako Test a Taly.

Jak je patrné z charakteristiky tvorby MIP, je to nejdůležitější součást plánovaného rozpočtu společnosti. Tento finanční plán se sestavuje z dílčích plánů, které jsou předkládány jednotlivými středisky na základě výsledků z předcházejícího roku a musí být schválené

generálním ředitelem. Veškerá obchodní činnost společnosti se pak realizuje přesně podle stanoveného rozpočtového plánu. Alfou a omegou veškerého dění je **plán obratu**, který představuje zásadní materiál ve firemním rozpočtu, z něhož vychází **plánovaná marže**, které by mělo být dosaženo. Na tvorbě obratu se nepodílí pouze oddělení marketingu, nákupu, obchodních operací a distribuce, ale též oddělení logistiky. Je hodně důležité monitorovat, co konkrétně oslovilo zákazníky v předcházejících sezónách, kdy přesně lidi reagují při nákupech na změnu sezónního zboží, které artikly na trhu neuspěly, jak ovlivnilo prodej počasí. Dále je nutné definovat zákaznické profily a poznat jejich potřeby, protože pouze takové zboží, které je na trhu žádané, může být prodané. Makro-ekonomické parametry, předložené odděleními marketingu a logistiky, udávající strukturu zákazníků, přítomnost konkurence, vývoj trhu, ekonomickou situaci v zemi aj. mají důležitý význam při tvorbě rozpočtu.

Zároveň se může zdůraznit, že MIP slouží také ke kontrole a eventuálním částečným úpravám plánu v průběhu roku. MIP vše sečte a jasně řekne každý měsíc, kde se firma nachází. Někdy dle tohoto lze zcela brzo zjistit, že se něco špatně naplánovalo, ať už pozitivně nebo negativně. Na základě různých událostí mohou být tržby vyšší v průběhu celého roku, nebo naopak nižší, nebo některá část nákladů. Takže se to dá velice rychle rozanalyzovat a informovat vedení společnosti, že je docela jasné, že se firma bude celé zbylé období pohybovat nad, nebo pod plánem. Vedení společnosti se pak rozhodne, co dělat, jestli plán nechat tak a ukazovat odchylky nebo plán upravit dle nových zkušeností, protože to vše může ovlivnit výši zisku nebo ztráty, nebo potřeby půjčit si více peněz, nebo například potřebu zvýšit pojistku nebo bankovní záruku pro jistého odběratele.

Finanční účetnictví má výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí dobře vedené. Nejprve musím zmínit rozdělení pro přijaté faktury pomocí jednotlivých deníků. Každý deník pro přijatou fakturu má své označení, které opět slouží k lepší orientaci pro výrobní divizi Baťa a.s. Dále na konci každého měsíce provádí výrobní divize Baťa a.s. inventuru nedokončené výroby a tím získává přesné zachycení stavu zásob, což je bezpochyby pro výrobní divizi důležitá informace. Co však nelze opominout je, že se každý týden v pondělí ve výrobní divizi Baťa a.s. sestavuje týdenní hlášení (Business Information for Week), které slouží k zjištění, kolik párů se objednalo, vyrobilo a prodalo v minulém týdnu a hodnoty se porovnají s plány na jednotlivé týdny. Údaje z týdenního hlášení se použijí při tvorbě výkazu MIP (Monthly Information Package) – měsíčního balíčku informací. (Příloha č. 3 – vzorová struktura výkazu Monthly Information Package). Měsíční balíček informací slouží především pro vedení

společnosti a vypovídá o tom, jak se jednotlivým pobočkám po ekonomické stránce daří. Na základě toho všeho nelze opět výrobní divizi Baťa a.s. nic vytknout, ba naopak ji kladně hodnotím, protože málokterá společnost provádí takové detailní měsíční a týdenní kontroly, tak jako zmíněná výrobní divize.

3.6 Tvorba plánu a rozpočtu ve výrobní divizi v Dolním Němčí

Rozpočet a plán na nový rok se začíná tvořit na konci třetího čtvrtletí. Za tvorbu rozpočtu zodpovídá ředitel výrobní divize. Spolupracujícími odděleními, která poskytují podklady k tvorbě rozpočtu, jsou oddělení prodeje, oddělení nákupu, personální (mzdové) oddělení a oddělení výroby. Oddělení prodeje pomáhá určovat příjmy za výrobky, ostatní oddělení pomáhají určovat výdaje potřebné na výrobu a chod společnosti. Základními parametry rozpočtu je **předpoklad tržeb** a **předpoklad nákladů**.

3.6.1 Předpoklad tržeb

Předpoklad tržeb určuje předpokládané příjmy společnosti. Stanovuje se na základě předpokladu prodeje výrobků jednotlivým odběratelům. Hlavními složkami této části jsou **počet prodaných párů** celkem, následně rozdělených podle jednotlivých odběratelů a **prodejní cena**. Protože v době přípravy rozpočtu není možné přesně stanovit, jaké výrobky budou odběratelé nakupovat a tedy ani jejich přesnou cenu, proto se postupuje tak, že pro jednotlivé odběratele se určí standardní výrobek, který je pro ně charakteristický. Někteří odběratelé se specializují na dětskou obuv, jiní na dámskou, popřípadě pánskou obuv. Další odběratelé preferují sandály (z levnějších materiálů) a naopak zimní kozačky, kde je nutné použít dražší materiály.

S ohledem na minulé období a předpokladem vývoje cen na trhu na následující období se stanoví **průměrná prodejní cena** pro jednotlivé odběratele. Tím se určí obrat podle jednotlivých odběratelů a zároveň součtem obrátů všech odběratelů se získá **celkový obrat** (příjmy) podniku. Pro potřeby plánu jsou všechny příjmy ještě rozplánované na jednotlivé měsíce a týdny na základě zkušeností z minulého období případně informací či předpokladů od odběratelů.

3.6.2 Předpoklad nákladů

Za náklady ve výrobní divizi v Dolním Němčí se obvykle považují:

- **Ceny všech vstupních komponentů** potřebných k výrobě v množství a typu výroby, s kterými se pracuje při předpokladu tržeb;

- **Hodnoty práce potřebné k výrobě** tohoto množství výrobků (mzdy + všechny zákonem stanovené odvody + případně jiné mzdové náklady dohodnuté například kolektivní smlouvou, příkladem může být třináctý plat, popřípadě odměna za docházku atd.);
- **Ostatní náklady potřebné k výrobě.** Tyto ostatní náklady se rozdělují na fixní a variabilní. **Fixními náklady** se označují náklady, které nejsou přímo závislé na počtu vyráběných párů obuvi. Příkladem může být mzda režijních pracovníků (administrativa), kterým se musí platit stanovená mzda, bez ohledu na to kolik se vyrobí párů, nebo náklady na pronájem skladu, který nemusí být v určitém období plně využit. Nakoupené stroje se musí odepisovat ve stanoveném období bez ohledu na to, jestli se na nich vyrábí nebo ne. To samé platí i o strážní službě v podniku, či leasingu aut nebo strojů. **Variabilními náklady** se označují ty, které jsou závislé na počtu vyrobených párů. Příkladem mohou být náklady na dopravu materiálu, nebo výrobku pro odběratele, kdy je zřejmé, že pokud se bude expedovat více párů, musí se najezdit více kilometrů. Dále to mohou být náklady na vzorování a odesílání vzorků, kdy je předpoklad, že k vyššímu počtu vyráběných párů se musí vyvzorovat více vzorů, připravit více vysekávacích nožů a kopyt (forem), jak na vzorování, tak pro samostatnou výrobu.

Tak jako při stanovení tržeb, tak i při stanovení nákladů jde o jejich nejlepší odhad na základě reality minulého roku upravené o předpoklady následujícího roku. Může jít například o nárůst cen energií, dohoda o navýšení platů, nárůst nebo pokles cen komponentů, potřeba více služebních cest, potřeba nové investice, nebo naopak ukončení odpisů staré investice apod. Tak jako u tržeb se i náklady následně rozdělí na jednotlivé měsíce a týdny.

Za upozornění stojí fakt, že sezónnost výroby zapříčiňuje to, že neplatí přesně přímá úměra, to znamená, že v měsících s největšími tržbami nemusí být i nejvyšší náklady. Tržby totiž znamenají prodej výrobků, ne jejich výrobu. Výrobky, které se expedují zákazníkům (až fakturací je patrná tvorba zisku) například v měsíci červenec, se musí pro optimální naplnění výrobních kapacit začít vyrábět (a teda mít částečně v nákladech) už v měsících duben, květen, červen. Z tohoto důvodu je potřebné co nejpřesněji naplánovat jak tržby, tak náklady do jednotlivých týdnů nebo měsíců, aby se dal určit předpokládaný Cash Flow v jednotlivých obdobích a následně případná potřeba krátkodobého úvěru k přefinancování činnosti. A to je **finanční plánování**.

Porovnáním předpokladu tržeb s předpokladem nákladů se získá předpokládaná hodnota **výsledku hospodaření na konci roku**. Požadovaný výsledek hospodaření bývá obvykle stanovený centrálou (případně evropskou centrálou) už před začátkem tvorby plánu. V případě výrobní divize v Dolním Němčí bývá hodnota požadovaného zisku poměrně nízká k výšce obratu (stanovuje se v Kč, případně % z obratu), protože obchodní politikou firmy je tvořit zisk v obchodní divizi a ne prioritně ve výrobní divizi. Neúměrná snaha tvořit zisk ve výrobě by znamenala zvyšování prodejních cen výrobní divize. Obchodní divize by nakupovala dražší výrobky, což by vedlo ve výsledku k navýšení konečných cen v obchodech a to by mohlo následně znamenat pokles prodeje. Proto je výrobní divize přednostně určena k tomu, aby rychle a flexibilně reagovala na požadavky trhu a ve vysoké kvalitě s co s nejnižšími náklady dodávala výrobky obchodní divizi.

Pokud však vypočítaný konečný výsledek hospodaření nedosahuje hodnotu požadovaného zisku je potřeba rozpočet revidovat. Znamená to, že zadané základní parametry (počet prodaných párů + prodejní cena + náklady) nejsou dostačující k dosažení cíle a je potřeba některé, anebo více parametrů upravit. Za úpravu je možné považovat:

- navýšení počtu prodaných párů, to znamená najít dalšího odběratele popřípadě další dobrý výrobek,
- navýšení prodejní ceny (zvýšit prodejní marži) všem, nebo jen některým odběratelům,
- snížení nákladů firmy.

V případě, že při tvorbě rozpočtu se zjistí, že ani realistickou úpravou základních parametrů rozpočtu není možné dosáhnout požadovaný výsledek hospodaření, je s touto situací seznámen finanční ředitel společnosti Baťa a.s. Česká republika, případně finanční ředitel evropské centrály, který následně rozhodne o dalším postupu.

Jak již bylo zmíněno, ve výrobní divizi Baťa a.s. v Dolním Němčí sestavuje plán spolu s rozpočtem ředitel divize. Ředitel sestavený plán s rozpočtem zasílá ke schválení na centrálu do Zlína, kde finanční analytik (controller) spolu s finančním ředitelem firmy sestaví celopodnikový rozpočet, který zahrnuje jak rozpočet výrobní divize, tak rozpočet obchodní divize. Sestavení hlavního podnikového rozpočtu probíhá od shora – dolů, tedy nejdříve se naplánuje obrat, marže, náklady a EBIT. Vychází se z plánů stávajícího rozpočtu, který zahrnuje přehled o skutečných výsledcích za 1. – 9. měsíc + předpoklad údajů do konce roku (10. – 12. měsíc). Vytvořený hlavní podnikový rozpočet se spolu s plány zasílá do Švýcarska, kde se sejdou všechny rozpočty pro společnost Baťa a.s. Zde se přerozdělí investice pro Baťa

Evropa, Dálný Východ a Latinskou Ameriku. Balíček evropských investic přerozděluje finanční ředitel se sídlem v Itálii. V Itálii proběhne prezentace plánů všech evropských Bata Shoe Organization (České republiky, Slovenské republiky, Polska, Francie, Španělska atd.) a vedení provede případné změny, jako například korekci plánů obratu, plánované marže, počtu prodaných párů, nákup obuvi, investice, počtu otevřených prodejen, popřípadě uzavřených prodejen. Schválení a potvrzení finálního plánu z Itálie většinou trvá 2 – 3 měsíce. Z Italské centrály se pošle celkový finální plán s rozpočtem, který je rozdělen zvlášť pro obchodní divizi ve Zlíně a zvlášť pro výrobní divizi v Dolním Němčí. Finální rozpočet bývá uváděn v eurech a zasílá se na centrálu do Zlína. Úkolem finančního analytika (controllora) ve Zlíně je celopodnikový rozpočet přepočítat na české koruny, sestavit rozpočetní výsledovku, rozpočetní rozvahu, rozpočet peněžních toků a potřebný rozpočet pro výrobní divizi zaslat finanční účetní v Dolním Němčí. Finanční účetní ve výrobní divizi schválený rozpočet na daný plán zadá jak do výkazu MIP – do pole Estimate, tak do týdenního hlášení a porovnává ho se skutečností.

4 ANALÝZA PLÁNŮ A ROZPOČTŮ

Čtvrtá kapitola diplomové práce bude zaměřena na analýzu plánů a rozpočtů pro výrobní divizi Baťa a.s. v Dolním Němčí, a to v letech 2010 a 2013. Jak bylo patrné z předcházející kapitoly, rozpočty pro celou společnost Baťa a.s. v České Republice se odesílají z evropské centrály v Itálii, která odešle konkrétní čísla na základě výsledků z roku předcházejícího na následující tři roční období. Tato čísla zahrnují konečný obrát tržeb společnosti, který je rozfázován do konkrétních měsíců. Pro názornou představu je zde uvedena konkrétní tabulka (Tab. 4.1), která se odesílá z Italské centrály:

Tab. 4.1 Vzorová struktura plánů a rozpočtů pro Českou republiku – výrobní divizi

ACTUAL 2013	January - June	1 SEM	July - December	2 SEM	Total Year
Turnover					
COGS					
GP					
GP %					
Margin %					
BUDGET 2014	January - June	1 SEM	July - December	2 SEM	Total Year
Turnover					
COGS					
GP					
GP %					
Margin %					
PLAN 2014	January - June	1 SEM	July - December	2 SEM	Total Year
Turnover					
COGS					
GP					
GP %					
Margin %					

Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

Jedná se pouze o názornou tabulku, která obsahuje hodnoty z aktuálního roku a rozpočet a plán pro rok následující. Z Italské centrály bývají zaslány hodnoty obratu (Turnover), náklady na prodané zboží (COGS), hrubý zisk (GP), hrubý zisk v procentech (GP %) a marže uvedená v procentech (Margin %), které jsou rozpočítané zvlášť na jednotlivé měsíce a celkovou částku za rok. Z Itálie bývají zasílány pro Českou republiku dva rozpočty, přičemž jeden je určen pro obchodní divizi a druhý pro divizi výrobní. Hodnoty plánovaného rozpočtu v tabulce bývají uvedeny v eurech a posílají se na centrálu do Zlína. Ve Zlíně je povinností controllera přepočítat uvedené hodnoty na české koruny a konečná čísla, určená pro výrobní divizi, se odešlou do Dolního Němčí. Finanční účetní výrobní divize je následně zavede do výkazu MIP (Monthly Information Package).

4.1 Analýza plánu a rozpočtu pomocí výkazu MIP ve výrobní divizi

Daná analýza bude provedená pomocí výkazu MIP (Monthly Information Package) a zaměřená na roky 2010 a 2013. Výkaz MIP (Monthly Information Package) je rozdělený na daný měsíc (This Period) a do data (Year to Date). V **This Period** je obsažený konkrétní měsíc, za který se MIP sestavuje a porovnávají se údaje téhož měsíce z minulého roku, a jaké skutečnosti bylo dosažené oproti plánovanému rozpočtu v daném měsíci. V **Year to Date** se naopak jednotlivé měsíce sčítají (například v měsíci dubnu budou v Year to Date vyčíslené měsíce leden, únor, březen, duben). Analýza bude proto soustředěná na Year to Date, a to k dvanáctému měsíci daného roku, což znamená, že v položkách budou zahrnuté všechny měsíce daného roku.

Analýza je zaměřena na roky 2010 a 2013, protože roky 2010 a 2013 jsou, z hlediska porovnání plánu a rozpočtu, pro výrobní divizi Dolní Němčí historicky přelomovými roky. Do roku 2010 se výrobní divize potýkala s velkým poklesem, co se týče objemu objednávek a byla nucená hledat pro naplnění výrobní kapacity velké množství maloodběratelů, kteří zatěžovali rozpočet výrobní divize extra-náklady na výrobní zařízení díky rozmanité škále požadovaných produktů v nízko-kapacitních objemech. V číslech se to může vyjádřit vyrobenými páry v roce 2010 a přepočítat na denní produkci a zároveň na produktivitu v párech, v přepočtu na jednoho pracovníka (viz Tab. 4.2). Rok 2013 je rokem, o kterém se dá již s určitostí tvrdit, že byl rokem, v kterém výrobní divize zcela začala naplňovat představy společnosti po zavedení hlavního, a z hlediska strategie klíčového produktu pod značkou Weinbrenner. Tento produkt, který Dolní Němčí expeduje nejenom do Baťa Retail, ale i do evropské sítě prodejen společnosti, zvýšil výrobní sérii ze stovek párů, od jednoho

vyráběného artiklu, na několik tisíc. Což logicky vede ke snížení výrobních nákladů na zařízení, zvýšení produkce a produktivity.

Tab. 4.2 Porovnání produkce a produktivity v letech 2010 a 2013

ROK	Počet vyrobených párů za rok	Průměrný počet vyrobených párů za den	Počet pracovníků	Průměrný počet párů na pracovníka za den
2010	177 163	757	104	7,3
2013	273 099	1 147	117	9,8
Nárůst v %	54,15 %	51,52 %	12,5 %	34,25 %

Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

Nárůst v % je vyjádřen horizontální analýzou pomocí vzorce procentní změny:

$$\text{procentní změna} = \frac{(\text{hodnota v roce 2013}) - (\text{hodnota v roce 2010})}{\text{hodnota v roce 2010}} \times 100 \%$$

Jak je vidět z výše uvedené tabulky 4.2, díky tomu, že se výrobní divize v roce 2011 stala evropským pilířem pro výrobu obuvi privátní Baťovi značky Weinbrenner nastal ve výrobní divizi nárůst v počtu vyrobených párů za rok. V roce 2013 vzrostla výroba až o 54,15 % oproti roku 2010, z čehož vyplývá, že se roční produkce v průběhu tří let zvýšila o více než polovinu vyrobených párů za rok. O polovinu se zvýšil i průměrný počet vyrobených párů za den, zatímco nárůst počtu pracovníků se zvýšil pouze o 12,5 %. Důležitým faktorem pro výrobní divizi v Dolním Němčí je poslední sloupec, průměrný počet párů na pracovníka za den, který divizi ukazuje, jak si v daném roce stojí. Dle statistických propočtů v obuvnickém průmyslu všeobecně platí nepsané pravidlo, pokud se průměrný počet párů na pracovníka za den pohybuje kolem hodnoty 7, tak se výrobní divize pohybuje na okraji ztráty.

V analýze dále budou analyzovány a porovnány položky celkového obrátu (Total Turnover), celkových nákladů na prodané zboží (Total Cost of Goods Sold), hrubého zisku (Gross Profit), celkové výdaje (Total Expenses), zisku před úroky a zdaněním (EBIT), zisku před zdaněním (Profit before Tax) a čistého zisku (Net Profit). Vše bude vycházet z údajů, které zahrnují výsledek minulého roku v daném měsíci (Last Year), odhadovaného plánu a rozpočtu pro daný měsíc (Estimate) a dosažené skutečnosti v daném měsíci (Actual).

Pro představu je zde uvedené, co jednotlivé položky, vykazované v MIP obsahují:

- a) **Celkový obrat (Total Turnover)** obsahuje jednotlivé sumy obrátů za odběratele mimo obchodní síť Bata Shoe Organization (NON - BSO), odběratele za obchodní síť Bata Shoe Organization (BSO), odběratele Retail, tedy odběratelé Baťa Česká republika, a položku Non – footwear, kam se řadí obraty mimo obuv, jako je například přefakturace dopravy, přefakturace nákladů na výrobní zařízení, prodej materiálu atd. Z účetního hlediska se jedná o sumu účtů 601AE, 604AE, 642AE, 644AE na základě analytického členění dle účtové osnovy výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí;
- b) **Celkové náklady na prodané zboží (Total Cost of Goods Sold)** obsahují náklady na výrobní materiál, standardní náklady na prodané zboží, náklady na výrobu. Z účetního hlediska se jedná o sumu účtů, jako jsou například účty 542AE, 504AE na základě analytického členění dle účtové osnovy výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí;
- c) **Celkové výdaje (Total Expenses)** obsahují:
- **Prodejní a manipulační náklady (Selling and Handling Costs)** – zde se především řadí náklady na spotřebu materiálu, reklamní výdaje, marketingové náklady, přepravní náklady, náklady na obalový materiál a další. Z účetního hlediska se jedná například o sumu účtů 501AE, 518AE, na základě analytického členění dle účtové osnovy výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí;
 - **Odměňování pracovníků (Remuneration – Personnel)** – tato složka obsahuje fixní platy, fixní hodinové mzdy pracovníků, přesčasy, bonusy a odměny, zdravotní a sociální příspěvky, odškodnění. Z účetního hlediska se jedná o sumu účtů 521AE, 524AE, 527AE, 528AE, 525AE na základě analytického členění dle účtové osnovy výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí;
 - **Správní náklady (Administration Costs)** – do této složky jsou řazeny náklady na cestovné, poštovné, telefonní a telekomunikační služby, opravy a údržba vybavení, kancelářské potřeby, školení, kurzy, servisní poplatky, náklady na energii, bankovní náklady a další různé výdaje. Z účetního hlediska se jedná o sumu účtů 512AE, 518AE, 511AE, 501AE, 548AE, 568AE, 502AE, 513AE, 543AE, 528AE, 538AE, na základě analytického členění dle účtové osnovy výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí.

Na základě výše zmíněných položek bude provedena analýza roků 2010 a 2013 pomocí výkazu MIP (Monthly Information Package) do data (Year to Date) ve výrobní divizi Baťa a.s. v Dolním Němčí.

Tab. 4.3 Year to Date 2010 (v tis. korunách)

POLOŽKY	YEAR TO DATE 2010		
	ESTIMATE	ACTUAL	ODCHYLKA v %
Total Turnover	53 320	99 280	86 %
Total Cost of Good Sold	45 244	92 123	103,5 %
Gross Profit	8 076	7 157	-11 %
Total Expenses	9 097	10 140	11,5 %
EBIT	-1 021	-2 983	192 %

Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

Tabulka 4.3 Year to Date pro rok 2010 uvádí porovnání odhadovaných plánů se skutečností pomocí výkazu MIP (Monthly Information Package). V jednotlivých sloupcích jsou vyčíslené a sečtené všechny měsíce daného roku. V prvním sloupci s názvem odhad (Estimate) jsou vyjádřené hodnoty na základě plánu k roku 2010. V druhém sloupci s názvem skutečnost (Actual) jsou vyjádřeny hodnoty, kterých bylo skutečně v daném roce 2010 dosaženo a v posledním sloupci se nachází odchylka vyjádřená v %, která vyjadřuje procentuální rozdíl mezi odhadovaným plánem a skutečností.

Odchylka je vyjádřena pomocí procentní změny a vychází ze vztahu:

$$\text{Odchylka v \%} = \frac{(\text{hodnota sloupce ACTUAL}) - (\text{hodnota sloupce ESTIMATE})}{\text{hodnota sloupce ESTIMATE}} \times 100 \%$$

U položky celkového obrátu (Total Turnover) je vidět, že na základě odhadovaného plánu, který byl výrobní divizi pro rok 2010 zadán, se ve skutečnosti výrobní divizi podařilo odhad plánu splnit a navýšit skutečnost oproti plánu o zhruba 86 % (viz Tab. 4.3). Díky poskytnutým podkladům od výrobní divize Baťa a.s. bylo možné prostudovat jednotlivé měsíce v roce a zjistit, že nejsilnější měsíce v roce 2010, pro výrobní divizi v oblasti celkového obrátu, byly měsíce leden, duben a červenec (viz níže Graf 4.1). Nejvyšší obraty v daných měsících tvořili odběratelé mimo obchodní síť Bata Shoe Organization (NON – BSO) a Baťa Retail.

U položky celkových nákladů na prodané zboží (Total Cost of Goods Sold) byly ve skutečnosti vynaložené náklady, oproti odhadovanému plánu, jedenkrát tak vysoké a odchylka se pohybovala ve výši 103,5 % (viz Tab. 4.3). Důvodem tak vysoké odchylky byly extra náklady, které byly vynaložené na výrobní zařízení. I když se hrubý zisk (Gross Profit) pohyboval v roce 2010 v kladných číslech, po zahrnutí a odečtení celkových výdajů (Total Expenses), které byly ve skutečnosti o 11,5 % vyšší (viz výše Tab. 4.3), než bylo naplánováno, se výrobní divize pohybovala ve výsledku EBIT (zisku před zdaněním a úroky) v záporných číslech, tedy ve ztrátě.

Tab. 4.4 Year to Date 2013 (v tisících korunách)

POLOŽKY	YEAR TO DATE 2013		
	ESTIMATE	ACTUAL	ODCHYLKA v %
Total Turnover	92 000	157 703	71 %
Total Cost of Good Sold	79 400	143 173	80 %
Gross Profit	12 600	14 530	15 %
Total Expenses	11 301	8 458	-25 %
EBIT	1 299	6 072	367 %

Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

Tabulka 4.4 Year to Date pro rok 2013 uvádí stejné položky jako předchozí tabulka 4.3, tedy plánovaný odhad pro rok 2013 (Estimate), skutečnost (Actual) a odchylku vyjádřenou v procentech. Odchylka vyjadřuje procentní rozdíl mezi odhadovaným plánem a skutečností a vychází ze vztahu:

$$\text{Odchylka v \%} = \frac{(\text{hodnota sloupce ACTUAL}) - (\text{hodnota sloupce ESTIMATE})}{\text{hodnota sloupce ESTIMATE}} \times 100 \%$$

Již napohled jde vidět, že tabulka 4.4 Year to Date pro rok 2013 vykazuje kladná čísla pro výrobní divizi Baťa a.s. v Dolním Němčí, než jaké byly vykazovány v tabulce 4.3 Year to Date pro rok 2010. Důvodem je, že už druhým rokem výrobní divize Baťa a.s. vyrábí a expeduje produkt do všech evropských prodejen společnosti pod privátní Baťovou značkou Weinbrenner. Všechny tyto faktory vedly k navýšení objednávek, tím pádem se celkové obraty (Total Turnover) ve výrobní divizi mnohonásobně navýšily. Skutečný celkový obrat v roce 2013, v porovnání s odhadovaným plánem pro rok 2013, se zvýšil o 71 % (viz odchylka v % v tab. 4.4). Opět díky poskytnutým podkladům od výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí

bylo možné zjistit, že nejsilnější měsíce v roce 2013 tvořily měsíce leden, červenec a září (viz níže graf 4.1). Nejvyšší obraty v daných měsících tvořili odběratelé Bata Shoe Organization.

Celkové náklady na prodané zboží i nadále zůstávají vysoké. V roce 2013 na základě odhadovaného plánu nákladů na prodané zboží, skutečnost opět odhadovaný plán přesáhla, a to o více jak polovinu, cca 80 %, jak je uvedeno v tab. 4.4. Důvodem byl nárůst většího počtu objednávek od odběratelů Bata Shoe Organization a tím pádem se celkové náklady na prodané zboží navýšily.

U položky hrubého zisku (Gross Profit) se výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí nachází opět v kladných číslech a díky nižším celkovým výdajům (Total Expenses), které se výrobní divizi podařilo snížit o 25 % (viz tabulka 4.4) v porovnání s odhadovaným plánem se výrobní divize Baťa a.s. v zisku před úroky a zdaněním (EBIT) pohybuje v kladných číslech. Důvodem nižších celkových výdajů je navýšení více sériových objednávek díky značky Weinbrenner.

Tab. 4.5 Porovnání roku 2010 a 2013 (v tisících korunách)

POLOŽKY	Porovnání roku 2010 a 2013		
	ACTUAL 2010	ACTUAL 2013	ODCHYLKA v %
Total Turnover	99 280	157 703	59 %
Total Cost of Good Sold	92 123	143 173	55 %
Gross Profit	7 157	14 530	103 %
Total Expenses	10 140	8 458	-16,5 %
EBIT	-2 983	6 072	303,5 %

Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

V tabulce 4.5 – Porovnání roku 2010 a 2013 jsou uvedeny hodnoty v tisících korunách, kterých výrobní divizi Baťa a.s. skutečně dosáhla v uvedených letech. V posledním sloupci je uvedena odchylka, která vyjadřuje procentní změnu mezi rokem 2010 a rokem 2013.

Odchylka uvedená v tabulce 4.5 je vypočítaná pomocí vzorce:

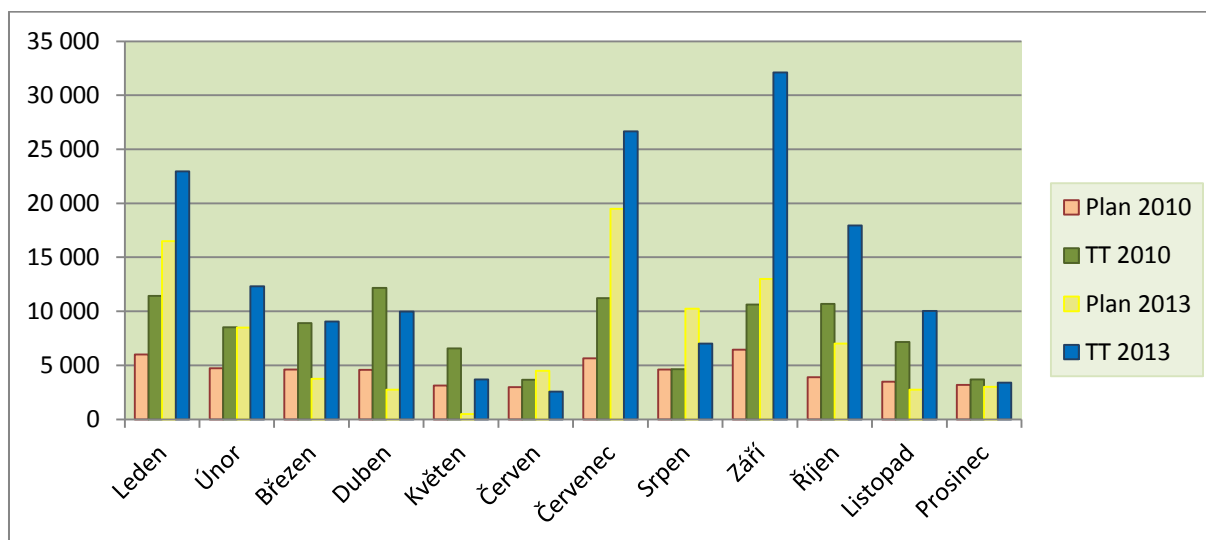
$$\text{Odchylka v \%} = \frac{(\text{hodnota ACTUAL 2013}) - (\text{hodnota ACTUAL 2010})}{\text{hodnota ACTUAL 2010}} \times 100 \%$$

Z tabulky 4.5 lze vidět, že v případě porovnání skutečného celkového obrátu (Total Turnover) v roce 2013 s rokem 2010 výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí zvýšila své tržby o 59 %. Důvodem takového navýšení bylo, jak již bylo několikrát řečeno, že od roku 2011 začala výrobní divize Baťa a.s. vyrábět a expedovat produkty do všech evropských prodejen společnosti pod značkou Weinbrenner, což vedlo k navýšení počtu objednávek. Skutečně vynaložené náklady na prodané zboží (Total Cost of Good Sold) se v roce 2013, v porovnání s rokem 2010, zvýšily o 55 %, a to především na základě většího počtu objednávek. Největšího procentuálního vzrůstu lze však vidět v tabulce 4.5 u položky zisku před úroky a zdaněním (EBIT), kdy se výrobní divize Baťa a.s. v roce 2010 pohybovala v záporných číslech, tedy byla ztrátová a naopak v roce 2013 již dosahuje vysokých kladných hodnot. Důsledkem jsou nižší celkové výdaje (Total Expenses) v roce 2013 oproti roku 2010, které se snížily o 16,5 %, jak je uvedeno v tabulce 4.5. Důvodem snížení je, jak již bylo uvedeno v úvodu třetí kapitoly diplomové práce, navýšení více sériových objednávek. Tento faktor ovlivňuje nejenom úsporu v investicích do výrobních zařízení, zvýšení produktivity práce, ale i výrazně lepší podmínky pro nákupní oddělení při vyjednávání cen pro vstupní materiály do výroby.

4.2 Grafická analýza vybraných ukazatelů v roce 2010 a 2013

V grafické analýze bude zobrazen vývoj vybraných ukazatelů v jednotlivých měsících v letech 2010 a 2013.

Graf 4.1 Vývoj celkových obrátů (Total Turnover) výrobní divize v roce 2010 a 2013



Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

Jak lze z grafu 4.1 vyčíst jedná se o vývoj celkových obrátů (Total Turnover) výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí, a to v jednotlivých měsících v roce 2010 a 2013. Navíc jsou v grafu uvedeny i odhadované měsíční plány pro jednotlivé roky. V roce 2010 je skutečnost dosaženého obrátu znázorněna zelenou barvou a plán pro daný rok v barvě oranžové. Jak je vidět v roce 2010 byl plán výrobní divize v každém měsíci splněn a v měsících leden, duben a červenec výrobní divize dosáhla nejvyšších obrátů. Pro rok 2013 jsou v grafu stanoveny barvy modrá pro skutečnost a žlutá pro odhadovaný plán. Na rozdíl od roku 2010 se v roce 2013 nepodařilo výrobní divizi v každém měsíci odhadovaný plán splnit. Jedná se o měsíce červen a srpen, kdy odhadovaný plán převyšuje skutečnost dosaženého celkového obrátu výrobní divize Baťa a.s. Důvodem byla nutná reakce výroby na požadavek odběratelů, a oproti plánovanému rozpočtu zařadila výrobní divize do svého programu materiálově levnější verze letní kolekce pro potřeby trhu.

Z grafu lze analyzovat, že výrobní divize Baťa a.s. dosáhla v roce 2010 v měsících leden, duben a červenec nejvyšších celkových obrátů tržeb. V roce 2013 nejvyšších celkových obrátů tržeb dosáhla výrobní divize v měsících leden, červenec a září. Z toho vyplývá, že mezi nejsilnější měsíce se pro výrobní divizi Baťa a.s. řadí měsíce leden a červenec, které se v případě nejvyšších celkových měsíčních obrátů tržeb shodují jak v roce 2010, tak v roce 2013. Důvod, proč zrovna v měsíci lednu a červenci jsou většinou nejvyšší celkové obraty, je ten, že se v měsíci lednu expeduje zboží, které se vyrobilo již v prosinci minulého roku. Výrobní divize Baťa a.s. Dolní Němčí dosahuje nejvyšších obrátů v měsíci červenci proto, že se zvýšil objem produkce z důvodu plánované celozávodní dovolené v následujícím měsíci a uzavřením centrálních skladů v Itálii.

Tab. 4.6 Porovnání měsíců leden a červenec v letech 2010 a 2013 (v tisících korunách)

MĚSÍC	ROK 2010	ROK 2013	ODCHYLKA v %
LEDEN	11 422	22 947	101 %
ČERVENEC	11 220	26 664	137,65 %

Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

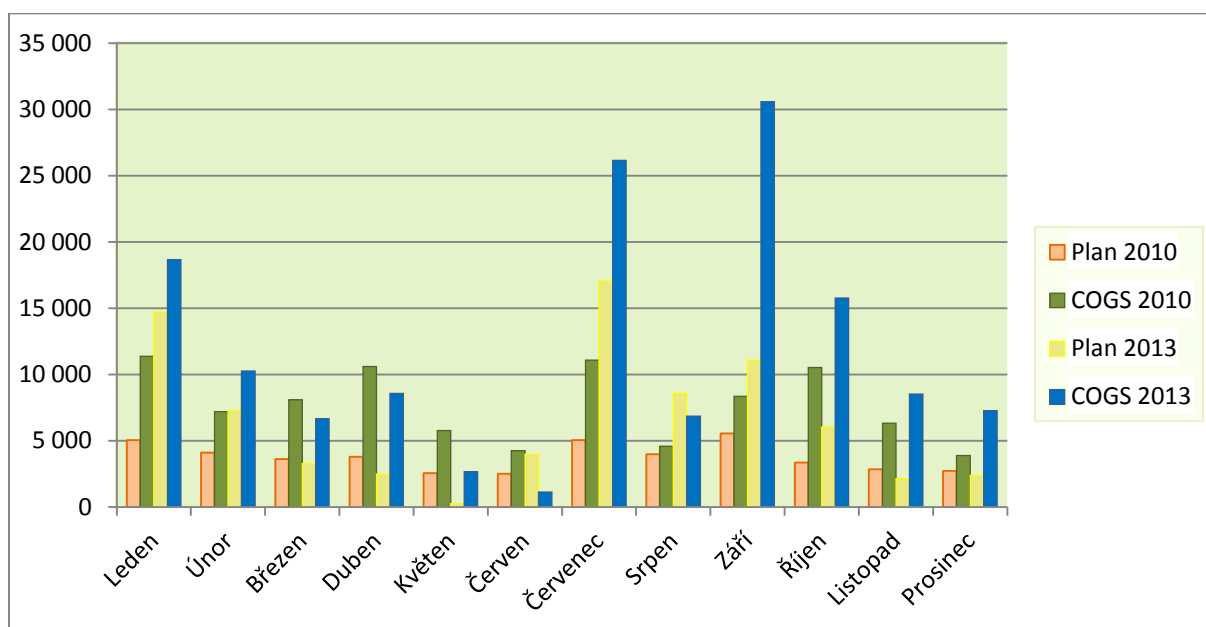
Tabulka 4.6 uvádí hodnoty celkových obrátů, a to v nejsilnějších měsících pro výrobní divizi Baťa a.s. Pomocí uvedené odchylky se porovnálo, že v měsíci lednu v roce 2013 byl obrát o celých 101 % vyšší, než v roce 2010. V měsíci červenci byl obrát v roce 2013, v porovnání se stejným měsícem v roce 2010, vyšší o 137,65 %, a to díky velkému počtu

nárůstu objednávek, které navýšily celkové obraty výrobní divize Baťa a.s. Na takovém nárůstu, pozitivní odchylce, mají největší podíl odběratelé společnosti Bata Shoe Organization.

Odchylka uvedená v tabulce 4.6 je vypočítaná pomocí procentní změny a vychází ze vzorce:

$$\text{Odchylka v \%} = \frac{(\text{hodnota pro rok 2013}) - (\text{hodnota pro rok 2010})}{\text{hodnota pro rok 2010}} \times 100 \%$$

Graf 4.2 Vývoj celkových nákladů na prodané zboží (COGS) v roce 2010 a 2013



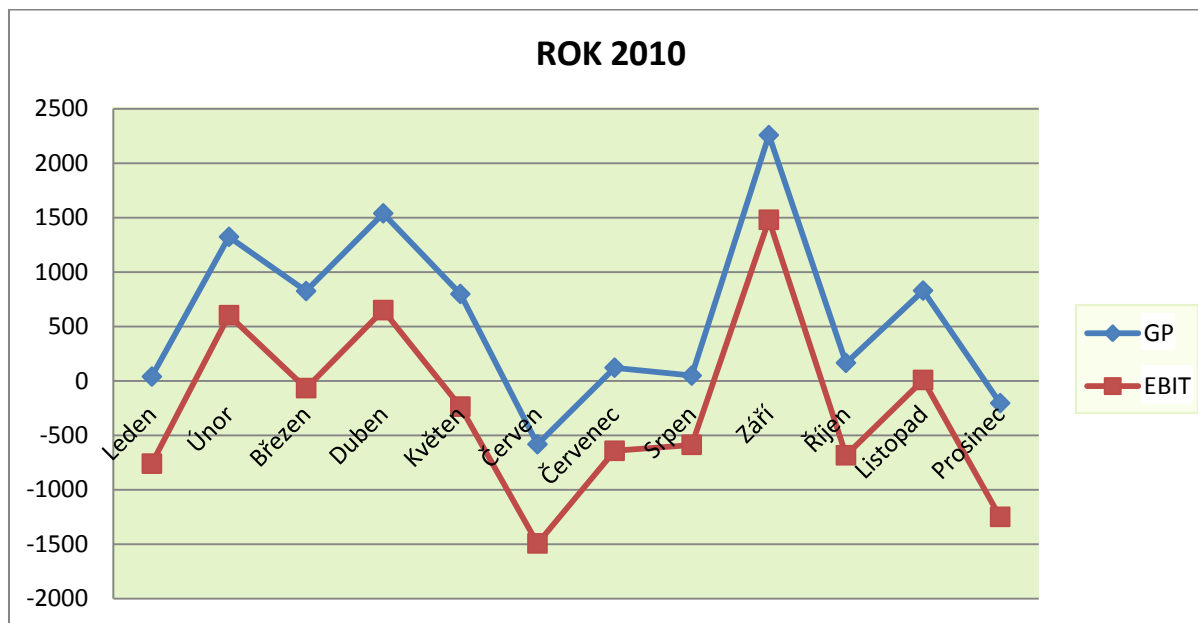
Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

*V grafu 4.2 jsou uvedeny celkové náklady na prodané zboží (COGS) v jednotlivých měsících v roce 2010 a 2013. Názorně jsou v grafu vyznačené, tak jako v předchozím grafu 4.1, odhadované plány rovněž po jednotlivých měsících. Jak lze vidět graf 4.2 je velmi podobný grafu 4.1, ve kterém byl znázorněn vývoj celkových obrátů výrobní divize Baťa a.s. V roce 2010 byl odhad plánových nákladů na prodané zboží (Total Cost of Good Sold) ve skutečnosti v každém měsíci výrobní divizí překročen. V měsících leden a červenec v roce 2010 byly nejvyšší náklady na prodané zboží, což odpovídá, že ve stejných měsících v roce 2010 dosáhla výrobní divize i nejvyšších obrátů (viz **Graf 4.1**).*

Při pohledu na rok 2013 je možné vidět, že v měsících červnu a srpnu výrobní divize vynaložila méně nákladů na prodané zboží, než jaké bylo po již zmiňované měsíce plánované. Důvodem byl fakt, že v daných měsících neměla výrobní divize, oproti plánovanému rozpočtu, předpokládaný typ výrobních artiklů, které měly naplnit potřeby Dolního Němčí. Stejně jako v roce 2010 i v roce 2013 nejvíce vynaložené náklady na prodané zboží byly v měsících leden, červenec a navíc i v září, což opět odpovídá i nejvyšším dosaženým obrátům, které výrobní divize v daných měsících dosáhla (viz **Graf 4.1**).

Díky poskytnutým podkladům od výrobní divize Baťa a.s. a možnosti prostudování výkazu MIP (Monthly Information Package) bylo možné zjistit, že v roce 2010 v měsíci červnu a prosinci byly vynaložené větší náklady, než celkový obrát, který byl v daném měsíci výrobní divizí Baťa a.s. dosažen. Tyto měsíce jsou charakteristické z hlediska plánování tím, že se investuje větší objem financí na vzorování a na výrobní zařízení při tvorbě letní a zimní kolekce.

Graf 4.3 Vývoj vybraných ukazatelů Gross Profit a EBIT v roce 2010

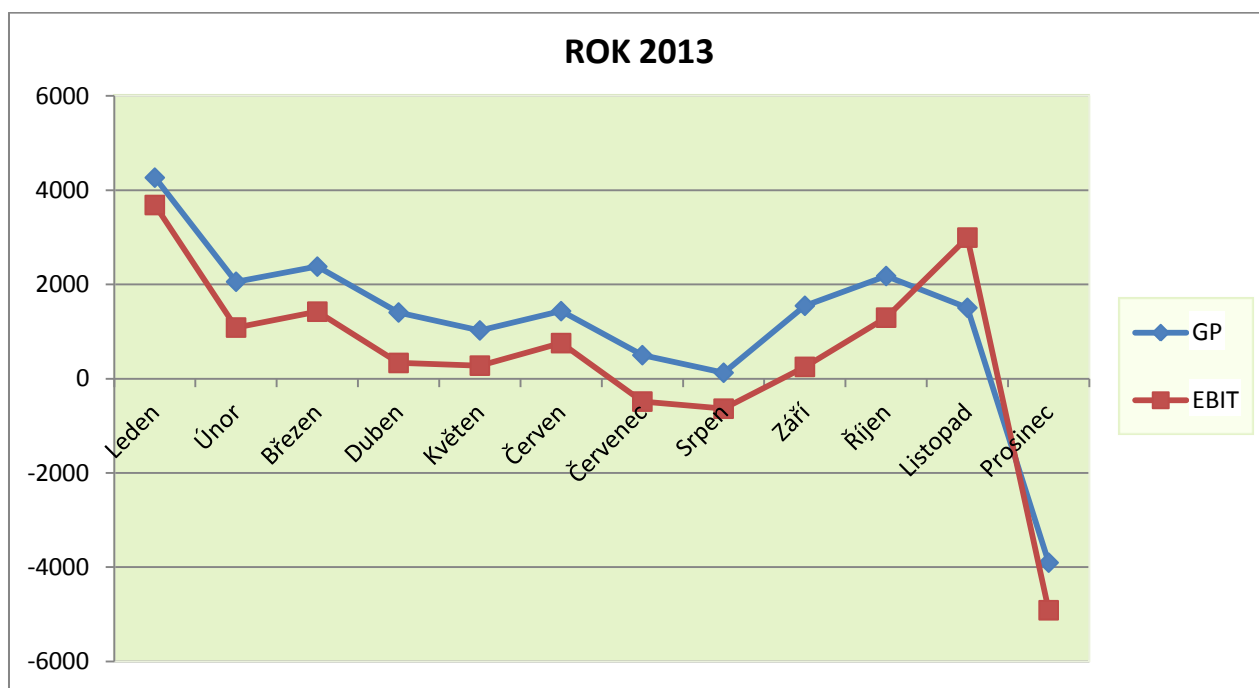


Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

Tak jak bylo zmíněné v předcházejících statích, hrubý zisk se v roce 2010 pohyboval téměř po celý rok v kladných číslech, což dokumentuje skutečnost, že plán a rozpočet na toto období byl stanovený správně. Nepodařilo se však ve výrobní divizi snížit výrobní náklady, které jsou zahrnuty v Total Expenses, na takovou úroveň, aby ve finální podobě dostal EBIT

do kladných čísel. Z grafu 4.3 lze analyzovat, že bylo několik měsíců (únor, duben, září), kdy se Dolní Němčí do ziskového pásma dostalo. Hlavním důvodem těchto kladných výsledků byla skutečnost, že se v tyto zmiňované měsíce, díky získanému většímu objemu objednávek, popřípadě doobjednávek dobře prodejných artiklů, zvýšila produkce ve výrobní divizi. Aby tohoto výsledku bylo možné dosáhnout, musela se organizovat přesčasová práce, což má za následek navýšení položky Extra Wages. Znamená to navýšení neplánovaných nákladů na mzdy za přesčasnou práci, což se ve výkazu MIP (Monthly Information Package) uvádí jako položka Extra Wages. Na druhou stranu se kladně projevila úspora na výrobních zařízeních u doobjednávek již zařízených artiklů. Názorným příkladem je rakouský odběratel Shucube, který má náklady na veškeré výrobní zařízení ve vlastní režii. Do výrobního zařízení, které má odběratel Shucube ve vlastní režii lze zařadit kopyta, tvarovací formy, objímky na tvarování špic obuvi nebo formy na tvarování pat obuvi a jiná speciální zařízení při různých technologiích výroby.

Graf 4.4 Vývoj vybraných ukazatelů Gross Profit a EBIT v roce 2013

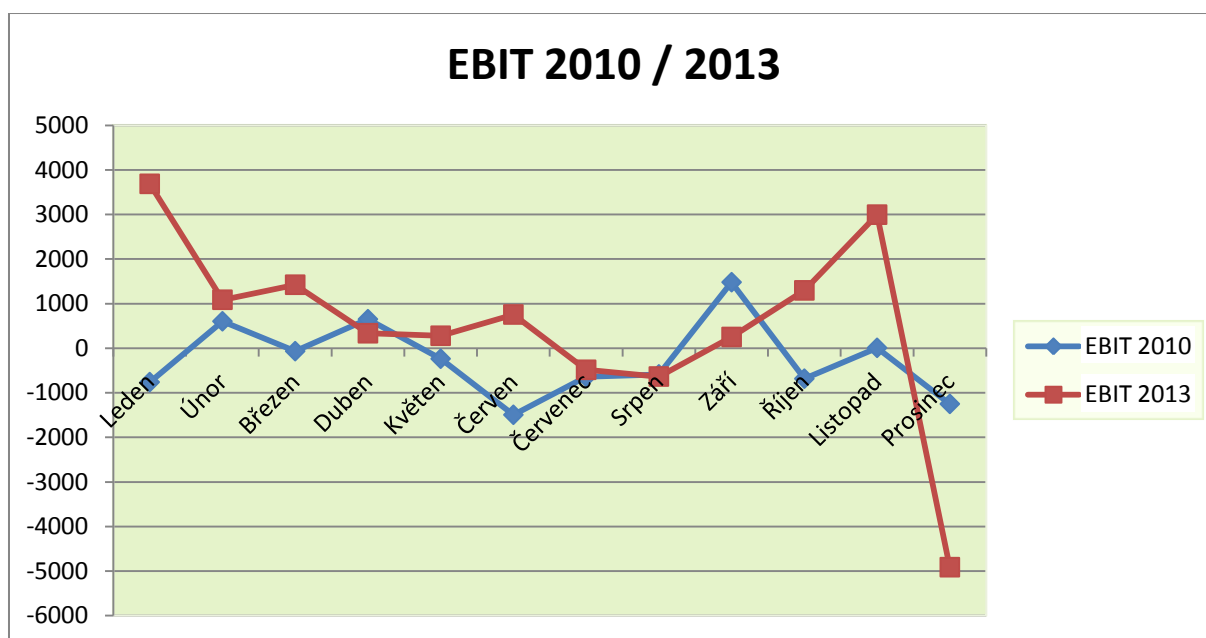


Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

Jak je znázorněno v grafu 4.4, se výrobní divize Baťa a.s. v roce 2013 pohybovala v daleko menších výkyvech, jak z pohledu jednotlivých měsíců, tak z pohledu Gross Profit a EBIT. Téměř po celý rok 2013 se Dolní Němčí nacházelo v kladných číslech. Velký zisk v lednu se projevila díky tomu, že bylo vyexpedované a vyfakturované zboží, které se z části

vyrobilo již na konci roku 2012. Naopak ztrátové jsou měsíce červenec, srpen a prosinec. Červenec a srpen jsou měsíce, kdy se expedice vyrobeného zboží omezují na minimum z důvodů uzavření centrálního skladu společnosti Baťa a.s. v Itálii (měsíční dovolená pro pracovníky v Itálii) a zároveň plánovaná celozávodní dovolená ve výrobní divizi Dolní Němčí na přelomu již zmiňovaných měsíců po dobu čtrnácti dnů. V prosinci, díky velkému zájmu na evropském trhu o produkty z Dolního Němčí, vedení společnosti uvolnilo finanční prostředky na investice do zřízení tzv. mini dílny. Tato dílna bude produkovat malosériovou výrobu, v počtu cca sto párů od artiklu, pro potřebu průzkumu trhu v Evropě. Proto se při pohledu na graf jeví výsledky za prosinec jako velký propad, protože podle plánu měla výrobní divize plánovanou ztrátu vyčíslenou částkou -382 000 Kč.

Graf 4.5 Vývoj vybraného ukazatele – EBIT v roce 2010 a 2013



Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

V posledním grafu 4.5 je jen pro názornost lepšího porovnání vyjádřen průběh ukazatele EBIT, a to v jednotlivých měsících v roce 2010 a 2013. Jak je z grafu vidět, v roce 2013 si výrobní divize stojí mnohem lépe, než v roce 2010. Ukazatel EBIT se pohybuje ve většině měsíců v kladných číslech, až na měsíc červenec a srpen, kdy se pohyboval ve ztrátě zapříčiněné, jak již bylo zmíněno výše, omezením expedice vyrobeného zboží na minimum z důvodu plánované celozávodní dovolené. Názorně jde i vidět, že se ukazatel EBIT ve zmíněných měsících červenci a srpnu pohybuje v roce 2013 v blízkých hodnotách, jako v roce 2010. Co je ale možné z daného grafu nejlépe vyčíst je fakt, že v měsíci září v roce 2010

dosahoval EBIT vyšších hodnot, než v roce 2013, a to z důvodu vysokých výdajů výrobní divize v roce 2013 v porovnání s výdaji, které byly vynaloženy v měsíci září roku 2010. Dalším výrazným jevem, který graf dokumentuje, je zřetelný pokles v měsíci prosinci v roce 2013. Důvod poklesu byl opět zmíněn již výše, a to uvolnění velké finanční investice do zřízení mini dílny, kde se investovalo nejenom do úprav výrobních prostor, ale i do nákupu nových strojů pro zajištění technologie výrobního procesu.

4.3 Zhodnocení analýzy plánovaného rozpočtu ve výrobní divizi

Jak již vyplynulo výše, výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí při tvorbě plánů a rozpočtů vychází ze zkušeností z minulých let, což napomáhá snazšímu plánování a z toho náležitěmu sestavení potřebných rozpočtů. Zkušenost z minulých let bývá však upravena o faktory, které mohou v daném, plánovaném roce nastat. Například náklady se mohou oproti minulému roku odlišovat, protože se změní podstatné skutečnosti. V případě vyššího předpokládaného obrátu to znamená pro výrobní divizi Baťa a.s. navýšení počtu vyrobených párů, a z toho důvodu bude potřeba zahrnout do plánů větší náklady na dopravu na odeslání zboží odběratelům. Dalším příkladem může být fakt, že v minulém roce byly vynaloženy speciální a jednorázové náklady, jako např. náklady na nákup auta, počítačů, apod., a proto se dá s určitostí říci, že příští rok nebude potřeba, tak vysoké náklady plánovat, protože se v tak blízké době nebudou opakovat.

Nebo může nastat opak, a v případě, že výrobní divize Baťa a.s. bude vědět, že bude potřeba vynaložit větší náklady na příští rok, a to z důvodu plánovaného nákupu nového auta nebo například zřízení nové mini dílny, je nezbytně nutné vše zahrnout do sestavení plánu.

Při analýze jsem zhodnotila, jakých odchylek bylo dosaženo ve výrobní divizi Baťa a.s. v Dolním Němčí při ročním vývoji celkových obrátů a celkových vynaložených nákladů na prodané zboží, a to v porovnání odhadovaného plánu a dosažené skutečnosti. Výrobní divize Baťa a.s. většinou ve skutečnosti odhadovaný plán překročila, což pro výrobní divizi znamenalo pozitivní odchylku, která byla způsobena dobrou obchodní politikou. Obchodní politika se zlepšila především od roku 2011, kdy výrobní divize začala vyrábět převážně pod privátní Baťovou značkou Weinbrenner a navýšil se tak počet objednávek od odběratelů Bata Shoe Organization. V případě porovnání celkového ročního obrátu, který tvoří odběratelé Bata Shoe Organization v roce 2010 činil obrát cca 10 mil. Kč. V roce 2013 činil celkový roční obrát za odběratele Bata Shoe Organization cca 87, 5 mil. Kč, z čehož plyne obrovský nárůst. Z dané analýzy lze tedy vydedukovat, že se výrobní divizi od roku 2010 začalo, jak se

říká „blýskat na lepší časy“ a rok 2013 byl, po všech zanalyzovaných ukazatelích, pro výrobní divizi mnohem pozitivnější, než rok 2010. Ve výsledných číslech, jako je například EBIT se výrobní divize v roce 2013 pohybovala v kladných číslech, v záporných jen výjimečně, zatímco v roce 2010 to byl pravý opak. Aby se však výrobní divizi i nadále tak dařilo, je stále potřeba mít správně sestaven plán na daný rok, který je základem pro úspěšnost výrobní divize.

Analýza byla prováděna pomocí výkazu MIP (Monthly Information Package), který každý měsíc výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí sestavuje. V MIP (Monthly Information Package) jsou vyčíslené všechny měsíce roku, a navíc jsou v něm uvedeny informace ve třech podobách, a to informace o skutečnosti, která nastala v minulém roce, o plánovaném odhadu a o skutečnosti, která nastala v roce, za kterou je výkaz MIP (Monthly Information Package) sestavovaný. Výkaz MIP (Monthly Information Package) je přínosem pro výrobní divizi Baťa a.s. především z toho důvodu, že navíc slouží i ke kontrole a případným částečným úpravám plánu v průběhu roku. Výkaz MIP (Monthly Information Package) každý měsíc umožňuje porovnat plán se skutečností a poskytuje tak informace o vzniklých odchylkách, které jsou podkladem pro vedoucí pracovníky.

5 ZÁVĚR

Proces správného sestavení plánů a rozpočtů ve výrobní divizi Baťa a.s. v Dolním Němčí je velmi náročný a při sestavování musí být důkladně analyzovány jednotlivé informace, které budou sloužit pro sestavení plánu na daný rok. Cílem diplomové práce byla analýza plánů a rozpočtů ve výrobní divizi Baťa a.s. a porovnání vývoje zvolených ukazatelů ve vybraných letech.

V praktické části diplomové práce byla provedena analýza plánů a rozpočtů pomocí výkazu MIP – Monthly Information Package, kdy se porovnával odhadovaný plán se skutečností v roce 2010 a 2013 a navíc byly porovnány roky navzájem, z čehož vyplynulo, jak se výrobní divize Baťa a.s. v Dolním Němčí v průběhu tří let vyvíjela.

Jak je již patrné z úvodních kapitol, tak plánování rozpočtu, v obuvnickém průmyslu, vyžaduje velkou míru marketingových a hlavně dlouholetých zkušeností na poli prodeje, nákupu a výroby, protože správného rozplánování se dosáhne pouze tehdy, pokud všechny tyto zmiňované aspekty do sebe dokonale zapadnou. Vždy se vychází z výsledků z minulých let, vyhodnotí se všechna pozitiva a negativa, která ovlivnila plány za minulá období, aby se eliminovaly případné chyby, které ovlivnily minulo-roční rozpočet. Nejdůležitějším kritériem je bezesporu odběratel. Ten vlastně určuje bytí, či nebytí jakéhokoliv výrobce, protože ne vyrobené, ale prodané zboží přináší peníze. Proto můžeme vidět na přiložených grafech rozdíly mezi plánovanými a skutečnými hodnotami, které jsou mnohdy ovlivněny, předem těžko předpokládanými faktory. Jedním z nich je například počasí, které určuje rozdíl mezi plánovaným množstvím (v párech obuvi) a skutečností, protože dle minulo-ročních zkušeností se naplánoval do rozpočtu určitý objem zimní kolekce. Vzhledem k mírné zimě prodejce nevyprodal zásoby, a tak понížil oproti plánovaným předpokladům množství zimní kolekce. Na druhou stranu navýšil objem v počtu artiklů na letní kolekci, protože předpokládá dlouhou letní sezónu a výrobní divize musí reagovat na změnu tím, že začne, z důvodů omezené výrobní kapacity, vyrábět zboží na sklad, aby si uvolnila prostor ve výrobě pro další odběratele, kteří mají termínované zakázky. Tím vzniká situace, že v plánovaném rozpočtu se počítalo se ziskem za prodané zimní artikly, ale ve skutečnosti se vykazuje ztráta na zboží, které se muselo vyrobit v předstihu, z již výše specifikovaných důvodů. Zcela opačná situace nastává, kdy se v určitém datu prodá více, než se ve skutečnosti vyrobí, protože se vyexpeduje již v dřívějším termínu vyrobené zboží. Tyto předem těžko ovlivnitelné faktory měly zásadní vliv na ziskovost, či ztrátovost výrobní divize hlavně do roku 2010, protože při velkých

nákladech na výrobní zařízení, kde nebyl prostor na tvorbu plusového profitu, se tyto ztráty nedaly nahradit.

Závěrem se dá konstatovat, že při pohledu na plánovaný rozpočet a skutečnost za rok 2013, je situace ve výrobní divizi stabilizovaná. A i když náklady na vstupní materiály (jako jsou usně, podešve a jiné polotvary) rostou, tak díky zajištěným velkosériovým objednávkám ze strany BSO (Bata Shoe Organization), může výrobní divize Baťa v Dolním Němčí držet rozpočet v kladných číslech.

Seznam použité literatury

1. ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.
2. FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER. *Manažerské účetnictví – nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 392 s. ISBN 978-80-7357-712-4.
3. FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER. *Manažerské účetnictví – nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 392 s. ISBN 978-80-7357-712-4.
4. HORNGREN Ch., G. SUNDEM and W. STRATTON. *Introduction to Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall, 2010. 750 s. ISBN 0-13-610265-4.
5. HRADECKÝ, M., J. LANČA a L. ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
6. KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
7. LANDA, Martin. *Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. 324 s. ISBN 978-80-87071-85-4.
8. LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing, 2012. 280 s. ISBN 978-80-247-4133-8.
9. POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
10. ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2009. 206 s. ISBN 978-80-7261-199-7.
11. VYSUŠIL, Jiří. *Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování*. Praha: Profess Consulting, 2004. 115 s. ISBN 80-7259-012-X.

Internetové zdroje

12. Informační server společnosti Baťa a.s.: *historie společnosti Baťa a.s.*[online] Dostupné z: <http://www.bata.cz/bata-history>

Seznam zkratek

AE	analytická evidence
BS	Balance Sheet
BSO	Bata Shoe Organization
COGS	Cost of Good Sold
D	strana účtu dal
DN	Dolní Němčí
DP	dodávkový příkaz
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EU	Evropská unie
GP	Gross Profit
IS	Income Statements
JSD	jednotný správní doklad
KPI	Key Performance Indicators
MD	stana účtu má dáti
MIP	Monthly Information Package
n.p.	národní podnik
ODHM	odpis hmotného majetku
PPV	Purchase Price Variance
SICE	European Shoe Innovation Centre
US GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
TT	Total Turnover

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřou licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2014



jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 – fotografie výrobní divize Baťa a.s. Dolní Němčí

Příloha č. 2 – vybrané účty z účetvého rozvrhu výrobní divize Baťa a.s. Dolní Němčí

Příloha č. 3 – vzorová struktura výkazu MIP (Monthly Information Package)